



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Perceção de justiça dos oficiais do Exército na Avaliação de Desempenho. Impacto na satisfação**

**Autor: Aspirante Aluno de Administração Militar Miguel Filipe da Silva Carvalho**

**Orientadora: Professora Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida**

**Mestrado Integrado em Administração Militar**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2021**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Perceção de justiça dos oficiais do Exército na Avaliação de Desempenho. Impacto na satisfação**

**Autor:** Aspirante Aluno de Administração Militar Miguel Filipe da Silva Carvalho

**Orientadora:** Professora Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida

**Mestrado Integrado em Administração Militar**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2021**

## EPÍGRAFE

*“As pessoas empenhadas são os cidadãos modelo de toda a organização. E, tal como os seixos numa piscina, os trabalhadores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização. [...] Contudo, quando os empregados não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional. Quanto maior apoio os empregados sentirem da sua organização, tanto mais confiança, afeto e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão.”*

*Goleman (1999)*

## **AGRADECIMENTOS**

O Trabalho de Investigação Aplicada é o culminar da formação de um Oficial dos Quadros Permanentes, quer no Exército quer na Guarda Nacional Republicana, e mesmo ainda quer de carácter individual, não poderia ser completado sem o apoio de diferentes pessoas, que irei mencionar neste breve texto.

À Professora Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida, por ter aceitado este desafio comigo no cumprimento desta missão, orientando-me ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

À minha família, namorada e amigos, com especial carinho à minha mãe, ao meu pai e à minha irmã que, em vários momentos, abdicaram de si próprios para que eu pudesse ter o sucesso que tenho hoje.

À Sara pelo apoio incansável, que sempre demonstrou.

Aos meus camaradas de curso, que sem eles nada seria possível

A todos os oficiais com quem tive a oportunidade de partilhar experiências e conhecimentos para que este trabalho tivesse o nível de concretização pretendido.

A todos o que não mencionei, que diretamente ou indiretamente partilharam comigo este longo caminho, e que nunca no esquecimento ou desapego caíram na minha vida.

Um sincero e humilde obrigado a todos vós.

Miguel Filipe da Silva Carvalho

Aspirante de Administração Militar

## **RESUMO**

Esta investigação tem como objetivo compreender o impacto da perceção de justiça da avaliação de desempenho dos oficiais do quadro permanente do Exército português na satisfação. Este estudo torna-se pertinente pois a temática da justiça organizacional é cada vez mais estudada no campo do comportamento organizacional, assim como, a melhoria da gestão de recursos humanos, através da avaliação de desempenho fomentará melhores comportamentos e atitudes positivas na organização, nomeadamente a satisfação.

Participaram no estudo 437 oficiais do quadro permanente do Exército português, através de uma abordagem quantitativa, com recurso ao inquérito por questionário, constituído por quatro escalas de medição: dos dados sociodemográficos; da perceção de justiça da avaliação de desempenho (dividido na perceção distributiva, procedimental, interpessoal e informacional); da satisfação com avaliação de desempenho; e da satisfação profissional.

Como principais resultados salientamos o facto da perceção de justiça da avaliação de desempenho, influenciar a satisfação com a avaliação de desempenho e esta influenciar, consequentemente a satisfação profissional. Nomeadamente, a perceção de justiça relaciona-se com a satisfação com AD, na medida que é um fator dos mais influentes nesta satisfação e a ausência de apenas uma das dimensões de justiça, é suficiente para que não se alcance níveis de satisfação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Perceção de Justiça; Avaliação de Desempenho; Satisfação com a Avaliação de Desempenho; Satisfação Profissional.

## **ABSTRACT**

This research aims to understand the impact of the perception of justice in the performance appraisal of the officers of the permanent staff of the Portuguese Army on satisfaction. This study becomes relevant because the theme of organizational justice is increasingly studied in the field of organizational behavior, as well as, the improvement of human resource management through performance appraisal will foster better behaviors and positive attitudes in the organization, namely satisfaction.

The study involved 437 officers of the permanent staff of the Portuguese Army, through a quantitative approach, using a questionnaire survey, consisting of four measurement scales: sociodemographic data; perception of the justice of performance appraisal (divided into distributive, procedural, interpersonal and informational perceptions); satisfaction with performance appraisal; and job satisfaction.

As main results, we highlight the fact that perceived fairness of the performance appraisal influences satisfaction with the performance appraisal and this influences, consequently, job satisfaction. In particular, the perception of justice is related to satisfaction with performance appraisal, since it is one of the most influential factors in this satisfaction and the absence of only one of the justice dimensions is enough to not reach satisfaction levels.

**KEY WORDS:** Perception of Justice; Performance Appraisal; Satisfaction with Performance Appraisal; Job Satisfaction.

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
CAPÍTULO 1 – JUSTIÇA ORGANIZACIONAL .....	3
1.1. Conceito de Justiça Organizacional.....	3
1.2. Justiça Distributiva .....	5
1.3. Justiça Procedimental .....	8
1.4. Justiça Interacional .....	9
1.5. Justiça Interpessoal e Informacional.....	11
CAPÍTULO 2 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	13
2.1. Antecedentes.....	13
2.2. Conceito de Avaliação de Desempenho .....	13
2.3. Objetivo de AD.....	14
2.4. Intervenientes de Avaliação de Desempenho .....	15
2.5. Métodos de AD.....	16
2.6. Erros da Avaliação de Desempenho .....	18
2.7. Avaliação de Desempenho no Exército.....	20
2.7.1 Avaliação Individual.....	21
2.7.2. Avaliação da Formação .....	23
2.7.3 Avaliação Disciplinar .....	24
2.7.4. Avaliação Complementar .....	24
2.7.5 Antiguidade no Posto .....	24
2.7.6. Concentração das Bases do SAMMFA .....	25
CAPÍTULO 3 – SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	26
CAPÍTULO 4 – SATISFAÇÃO PROFISSIONAL .....	28
4.1. Conceito de Satisfação Profissional .....	28
4.2. Satisfação Profissional no contexto militar .....	29
PARTE II - ESTUDO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO .....	31
CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS .....	31
5.1. Tipo de estudo .....	31
5.1. Definição dos objetivos do estudo.....	31
5.3. Instrumentos de recolha de dados.....	32

5.3.1 Escala de medida das Percepções de Justiça .....	32
5.3.2. Escalas de medida da SAD .....	33
5.3.3 Escalas de medida da SP .....	33
5.4. Amostra .....	33
5.5. Confiabilidade .....	34
5.6. Normalidade .....	34
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS .....	35
6.1. Caracterização da Amostra .....	35
6.2. Estatísticas Descritivas .....	37
6.3 Teste de Hipóteses .....	41
CAPÍTULO 7 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	42
CONCLUSÕES .....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48
APÊNDICES .....	I
APÊNDICE A - Inquérito por Questionário aos Oficiais do Quadro Permanente do Exército sobre a sua percepção de justiça da Avaliação de Desempenho, satisfação da avaliação e satisfação profissional.....	II



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Estrutura da Justiça Organizacional.....	5
Figura n.º 2 – Bases do SAMMFA.....	21
Figura n.º 3 – Modelo Teórico Proposto .....	32
Figura n.º 4 – Correlações de Pearson .....	41

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 – Métodos de AD .....	17
Quadro n.º 2 - Documentação do SAMMFA .....	21
Quadro n.º 3- Conjunto de postos e coeficientes de AI.....	23
Quadro n.º 4 – Tabela de ponderação da Bases AI, AF, ADisc e AP .....	25
Quadro n.º 5 – Dimensões da SP .....	29
Quadro n.º 6 – Alfa de Cronbach para o questionário utilizado .....	34
Quadro n.º 7 – Análise descritiva da amostra (n=437).....	35
Quadro n.º 7 – Análise descritiva da amostra (n=437) (Continuação) .....	36
Quadro n.º 8 – Estatísticas descritivas Variáveis .....	37
Quadro n.º 9 – Médias dos itens da Perceção de Justiça Distributiva .....	38
Quadro n.º 10 – Médias dos itens da Perceção de Justiça Procedimental .....	38
Quadro n.º 11 – Média dos itens da Perceção de Justiça Interpessoal .....	39
Quadro n.º 12 – Médias dos itens da Perceções de Justiça Informacional .....	39
Quadro n.º 13 – Médias dos itens da Satisfação com a Avaliação de Desempenho .....	40
Quadro n.º 14 – Médias dos itens da Satisfação Profissional.....	40

## **LISTA DE APÊNDICES**

**Apêndice A - Inquérito por Questionário aos Oficiais do Quadro Permanente do Exército sobre a sua percepção de justiça da AD, satisfação da avaliação e SP**

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>OP</b>	Objetivo Principal
<b>OE</b>	Objetivo Específico
<b>PJD</b>	Perceção de Justiça Distributiva
<b>PJP</b>	Perceção de Justiça Procedimental
<b>PJInt</b>	Perceção de Justiça Distributiva
<b>PJInf</b>	Perceção de Justiça Distributiva
<b>AD</b>	Avaliação de Desempenho
<b>EMFAR</b>	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
<b>RAMMFA</b>	Regulamento da Avaliação de Mérito dos Militares das Forças Armadas
<b>SAMMFA</b>	Sistema da Avaliação de Mérito dos Militares das Forças Armadas
<b>SAMME</b>	Sistema da Avaliação de Mérito dos Militares do Exército
<b>AI</b>	Avaliação Individual
<b>AF</b>	Avaliação da Formação
<b>ADisc</b>	Avaliação Disciplinar
<b>AC</b>	Avaliação Complementar
<b>AP</b>	Antiguidade no Posto
<b>QP</b>	Quadros Permanentes
<b>CEMGFA</b>	Chefe de Estado Maior General das Forças Armadas
<b>CEME</b>	Chefe de Estado Maior do Exército
<b>U/E/O</b>	Unidade/Estabelecimento/Órgão
<b>TGEN</b>	Tenente General
<b>FA</b>	Forças Armadas
<b>RDM</b>	Regulamento de Disciplina Militar
<b>CASE</b>	Conselhos das Armas e Serviços do Exército
<b>DARH</b>	Direção de Administração de Recursos Humanos

## INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, enquadrado na estrutura curricular referente ao ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Administração Militar, está subordinado ao tema: “Perceção de justiça dos oficiais do Exército na Avaliação de Desempenho. Impacto na satisfação”.

Os elementos de uma organização são alvo de decisões que afetam a sua vida, qualquer que seja o tipo de decisão desta, resultam, segundo Colquitt (2001, p. 386) “consequências económicas e sócioemocionais, muitas das quais são a razão de ser, dos indivíduos trabalharem nas organizações”.

Num estudo realizado por Gurbuz (2009), nas forças armadas turcas, a perceção de justiça e a satisfação no trabalho são fatores importantes no comportamento organizacional dos militares. Sendo que “a justiça organizacional pode criar benefícios poderosos para as organizações e seus colaboradores, incluindo maior confiança e comprometimento, melhoria do desempenho, comportamento de cidadania organizacional, satisfação dos clientes e diminuição de conflitos” (Cropanzano et al., 2007, p. 34). Nesta investigação abordaremos, portanto, a perceção de justiça relativamente à avaliação de desempenho. De acordo com Akram, Lei, Haider, Hussain, e Puig (2017) as investigações que tratam questões sobre justiça no ambiente de trabalho estão em ascensão na área de comportamento organizacional. Deste modo, esta investigação irá tratar a perceção de justiça dos oficiais do Exército na avaliação de desempenho.

Caetano e Fernandes (2007, p. 360) definem a avaliação de desempenho como “um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”. Desta forma, os diferentes avaliadores, na mesma organização, poderão ter diferentes perceções de justiça da avaliação de desempenho, logo, o sentido de justiça recaí sobre o avaliado (Correia et al., 2019). Uma decisão organizacional pode ser considerada como justa à luz de um determinado critério normativo, mas julgada injusta pelas pessoas que são, por ela, afetadas e vice-versa (Cunha et al., 2014).

O modo como os avaliados percecionam a justiça do sistema de avaliação do seu desempenho é decisivo, pois condicionará o seu posicionamento face ao mesmo e condicionará uma série de comportamentos e atitudes organizacionais como, por exemplo, a satisfação no trabalho, as intenções de turnover, os comportamentos contraprodutivos, o compromisso com a organização, os comportamentos de cidadania e a produtividade

(Caetano & Vala, 2000). O impacto de uma percepção justa, ou não, da avaliação de desempenho, são fatores que poderão ter efeitos na satisfação do processo de avaliação em si, ou até mesmo na satisfação no trabalho e na organização (Freitas, 2019). Neste sentido, e estando a satisfação com o trabalho relacionada com a produtividade e com a qualidade do trabalho na organização (Machado-Taylor, Meira Soares, & Gouveia, 2010) surge aqui uma oportunidade de investigação.

Segundo Sousa e Baptista (2011) toda a investigação é sustentada por objetivos direcionados para o produto final da investigação. Neste sentido, pretende-se alcançar o Objetivo Principal (OP) que é, **compreender o impacto da percepção de justiça da avaliação de desempenho dos oficiais na satisfação**. De forma a atingir este OP, foram delineados Objetivos Específicos (OE): **OE1 – Identificar a percepção de justiça dos oficiais acerca da sua avaliação de desempenho; OE2 – Compreender o impacto da percepção de justiça na satisfação com avaliação de desempenho; OE3 – Compreender a relação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e a satisfação profissional.**

De forma a cumprir os objetivos desta investigação, definimos como Pergunta de Partida (PP): *Qual o impacto da percepção de justiça da AD dos oficiais na satisfação?*

Tendo por base a PP e de modo a restringir esta questão por setores a serem explorados, e orientadas para a resposta da mesma (Fortin, 2009), foram concebidas três perguntas derivadas. Segundo Rosado (2015), estas questões têm um sector mais restrito onde recairá esforço do investigador. Sobre a PD2 e PD3, construíram-se hipóteses de estudo, H1, H2, H3 e H4, e H5, respetivamente (Figura n.º 3).

PD1 – Qual é a percepção de justiça dos oficiais acerca da sua AD?

PD2 – Qual o impacto da percepção de justiça na SAD? (H1, H2, H3 e H4)

PD3 – Qual a relação entre a SAD e a SP? (H5)

Para a prossecução dos objetivos e questões de investigação, estruturou-se a investigação em duas partes, a Parte I - Enquadramento Teórico, e a Parte II - Estudo Metodológico e Trabalho de Campo. O Enquadramento Teórico é formado por 4 capítulos. O Estudo Metodológico e Trabalho de Campo composto por 3 capítulos. A parte pós-textual do estudo apresenta um apêndice.

# **PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO 1 – JUSTIÇA ORGANIZACIONAL**

### **1.1. Conceito de Justiça Organizacional**

O conceito de justiça organizacional, difere do conceito filosófico/ético, que define a justiça, de acordo com um sistema normativo de regras (Colquitt et al., 2001). Nas ciências sociais, em contexto organizacional, é considerada como sendo socialmente construída, isto é, uma ação é considerada justa, se a maior parte dos indivíduos a perceber como tal (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Rego (2002) distingue uma decisão organizacional em objetivamente justa ou injusta, dependendo se é estipulada por um determinado critério normativo de justiça, e em subjetivamente justa, ou injusta quando os indivíduos as percebem como tal. Uma determinada decisão, pode ser considerada justa, por um determinado normativo, e injusta pelos indivíduos afetados por essa decisão, ou vice versa (Cunha et al., 2014). A definição de justiça organizacional “é baseada nas percepções dos indivíduos, de modo que, um ato é justo porque alguém o entendeu como justo” (Fortin, 2008, p. 94)

Greenberg (1990, p. 400) aponta a justiça organizacional como uma tentativa para “descrever e explicar o papel da justiça no local de trabalho”. Referindo-se à forma como os trabalhadores observam o tratamento (in)justo recebido na organização (Elanain, 2010), e representa a percepção de justiça dos membros da organização sobre a presença de justiça ou a sua ocorrência no ambiente organizacional (Sembiring, Nimran, Astuti, & Utami, 2020). Posto isto, porque é que os indivíduos se preocupam com a justiça organizacional?

O primeiro motivo é o instrumental, isto é, a justiça pode reduzir a incerteza e ajudá-los a alcançar os seus resultados desejáveis, a longo prazo (Thibaut & Walker, 1978; Tyler, 1987). Cugueró-Escofet e Fortin (2014) referem como exemplo, um procedimento de promoção numa organização, uma vez que, se for percebido como justo, tornará mais fácil para o indivíduo trabalhar com vista a essa promoção, sabendo se e quando será promovido.

O segundo motivo, o relacional, surge porque os indivíduos analisam a forma como são tratados num determinado grupo a que pertencem, um tratamento justo aponta para a sua aceitação e valorização no grupo (Tyler, 1989; Tyler & Blader, 2003). Lind (2001) defende a importância de conhecer o estatuto no grupo, porque isso influencia a forma como cooperamos com o mesmo, com os resultados que poderemos ter, e por outro lado, com o

risco de exploração. Um tratamento justo, indica uma adesão total do grupo e torna a cooperação mais segura (Cugueró-Escofet & Fortin, 2014).

O terceiro motivo, as razões morais, defendido por Folger (1998), sendo o primeiro a explicar porque é que as pessoas se preocupam com a justiça, mesmo não as presenteando com qualquer benefício pessoal, pois as pessoas estão interessadas numa vida com significado.

Neste sentido, o conceito de justiça organizacional foca-se no local de trabalho (Greenberg, 1982) e relaciona-se com a perceção de justiça dos trabalhadores pela forma como são tratados pela organização (Lambert et al., 2020), ou seja, “no nível mais geral, a justiça organizacional é uma área de investigação psicológica concentrada nas perceções de justiça no local de trabalho. É a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais” (Byrne & Cropanzano, 2001, p. 4).

Greenberg (1987) utilizou o termo, justiça organizacional, especificamente para se referir à perceção de justiça dos indivíduos. No entanto, o conceito começou a ser introduzido por Stacey Adams (1963, 1965) nos seus estudos, nos quais desenvolveu a teoria da equidade, “destacando a justiça dos resultados, isto é, a justiça distributiva” (Cohen-Charash & Spector, 2001, p. 279). A teoria da equidade e outros modelos de justiça distributiva (Crosby, 1976; Deutsch, 1975; Folger, 1984) não explicavam completamente as reações dos indivíduos às perceções de injustiças, e deste modo, a justiça procedimental tornou-se o novo foco de investigação (Cropanzano & Randall, 1993). A justiça distributiva pode não ser relevante, consoante cada situação, mas sim o processo pelo qual os resultados foram distribuídos (Lind & Tyler, 1988). Entretanto, surge o conceito de justiça interacional, introduzido por Bies (Bies & Moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987, 1988; Bies, Shapiro, & Cummings, 1988), e consiste na vertente interpessoal das práticas organizacionais (Cohen-Charash & Spector, 2001).

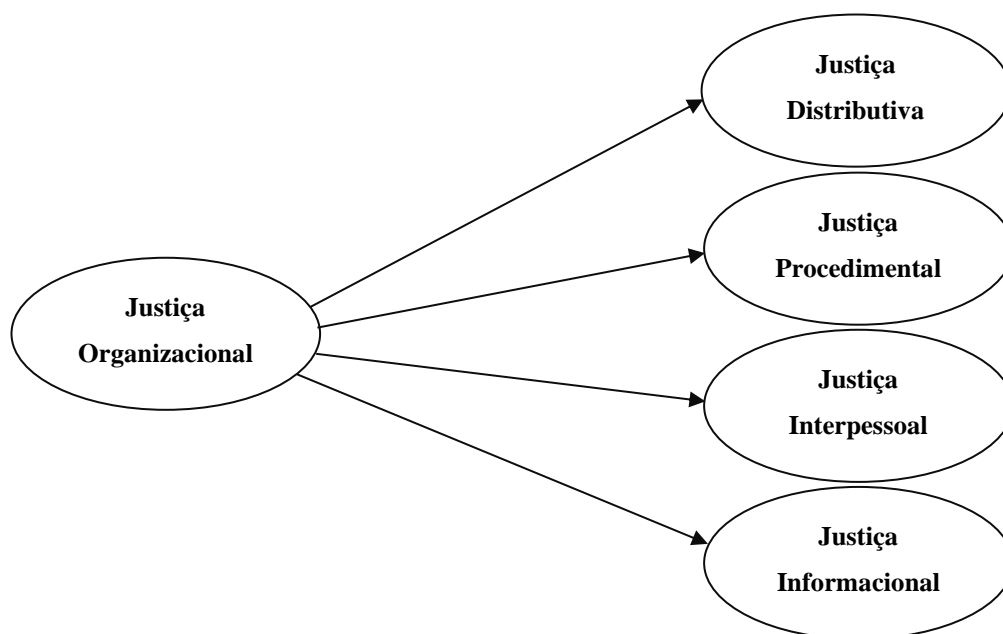
Após mais de 30 anos de investigação em justiça organizacional, Ambrose (2002) refere que os indivíduos importam-se com a justiça dos seus resultados, os procedimentos a que são submetidos, e o tratamento que recebem. Colaboradores que percecionem organizações justas, tanto nos processos, quanto nos sistemas, refletem comportamentos positivos e maior produtividade, contribuindo assim para o alcance de melhores resultados organizacionais (Kristensen & Westergaard-Nielsen, 2007; Pan, Chen, Hao, & Bi, 2018).

Colquitt et al., (2005) caracteriza a justiça organizacional em distributiva, procedimental e interacional, que estão estritamente alinhadas com a introdução das



diferentes dimensões de justiça, que conhecemos atualmente (Fortin, 2008; Klendauer & Deller, 2009).

Contudo, estudos mais recentes (Balven, Fenters, Siegel, & Waldman, 2018; Cunha et al., 2014; Colquitt, 2012) referem que para se compreender este conceito é necessário reparti-lo em quatro dimensões, e segundo Akram et al., (2017) a justiça organizacional não deve ser compreendida como um fenómeno unidimensional (Figura n.º 1). A maioria dos autores, como iremos verificar nos subcapítulos seguintes considera a justiça organizacional um conceito multidimensional, uma vez que, existem efeitos e reações distintas identificadas consoante o tipo de justiça a que os trabalhadores estão sujeitos (Fulford, 2005; Shkoler & Tziner, 2017).



**Figura n.º 1 – Estrutura da Justiça Organizacional**

**Fonte: Colquitt (2012)**

## **1.2. Justiça Distributiva**

Como referido anteriormente esta dimensão, a primeira a ser introduzida, surge do trabalhos de Adams e Deutsch (Adams, 1963, 1965; Deutsch, 1975, 1985). Mas podemos recuar até ao estudo realizado durante a II Guerra Mundial acerca da perceção de justiça no sistema de promoções do exército americano (Stouffer, Suchman, Devinney, Star, & Williams Jr., 1949). O estudo concluiu que os militares sentiam-se injustiçados quando os seus camaradas eram promovidos e eles não, ou seja, para que se construa uma perceção de

justiça, mais que o resultado em si (promoção), é a comparação que os indivíduos fazem do seu resultado, com o dos seus pares (camaradas) (Colquitt et al., 2005).

Adams (1963, 1965), tendo por base o contributo de Homans (1961), desenvolveu mais tarde as suas ideias na Teoria da Equidade, na qual existiam os *outputs*, como pagamentos, recompensas intrínsecas ao trabalho, a satisfação com os superiores, vantagens adicionais, entre outros, e os *inputs* abrangendo, o esforço necessário para a realização do seu trabalho, a educação, a inteligência, a experiência, a formação, as competências, estatuto social, entre outros. Assim sendo, os indivíduos comparam os seus resultados (*outputs*) atribuídos pelo seu trabalho (*inputs*), de duas formas: pelo esforço despendido para realizar o seu trabalho; e com os resultados atribuídos aos seus pares - sendo que, desequilíbrios deste fator (*outputs/inputs*) conduziria a percepções de injustiça (Adams, 1965).

Colquitt et al. (2005), indica que o principal contributo desta teoria era explicar as situações de desequilíbrio entre estes fatores (*outputs/inputs*), fundamentada na teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957). Os indivíduos, em situações de iniquidade, tentam restituir o equilíbrio através de mecanismos psicológicos de defesa, ou alterando o comportamento, como por exemplo alterando o desempenho (Adams, 1965).

A Teoria da Equidade foi, portanto, o ponto de partida para esta dimensão. Contudo diversos autores apresentaram críticas e limitações à mesma (Tyler & Smith, 1998; Walster, Berscheid, & Walster, 1973; Leventhal, 1980), e muitos reformularam e refinaram esta teoria (Cohen-Charash & Spector, 2001; Greenberg, 1987, 1990; Leventhal, 1976b, 1976a, 1980). Enquanto Greenberg (1987) focava-se na reação dos indivíduos às percepções de injustiça, Leventhal (1976b, 1976a, 1980) adotou uma abordagem mais proativa, isto é, as condições que levavam os responsáveis a distribuir resultados de forma justa.

Este conceito relaciona-se com as políticas da organização, pois são estas que determinam resultados, por intermédio da avaliação de desempenho (Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999). Por esta razão, é classificada como uma dimensão estruturante da justiça organizacional (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002), e mais influente que as restantes dimensões (Conlon, 1993; Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988). Está provado que a justiça distributiva é a mais adequada para prever resultados com a avaliação de desempenho (Sweeney & McFarlin, 1993).

Assim, a justiça distributiva refere-se ao conteúdo das distribuições, isto é, à justiça dos resultados alcançados e o modo como são distribuídos (Maria, Assmar, & Ferreira, 2005; Thurston & McNall, 2010). O foco está nos resultados, como por exemplo nos salários, promoções e punições (Greenberg, 1982; Griffin & Hepburn, 2005).

Segundo Jackson (2019, p. 59), “a maioria dos resultados influenciados por esta dimensão, podem ser categorizados em atitudes (comprometimento, satisfação e confiança), e comportamentos (desempenho, cidadania organizacional, ou desejo de sair da organização)”.

Existem três princípios utilizados para perceber se os resultados são justos ou não, a igualdade, equidade e necessidade (Deutsch, 1975; Meyer, 2001; Sampson, 1975). Fortin (2008) defende que uma distribuição de resultados é considerada justa se for consistente com estes princípios.

A equidade tem sido identificada como o princípio dominante e fundamental da justiça distributiva, formando a base desta dimensão (Meyer, 2001; Sampson, 1975; Greenberg, 1990). Esta base visa recompensar os indivíduos com maior desempenho para a organização, e estimular a alteração de comportamentos aos com menor desempenho, oferecendo-lhes oportunidades de melhorar os seus resultados, através do aumento de desempenho (Jackson, 2019).

No princípio da igualdade, o resultado distribuído é igual para todos, independentemente do desempenho de cada um, é normalmente aplicado, em oposição à equidade, em situações que a distribuição de resultados é negativa, por exemplo cortes no orçamento (Cropanzano & Molina, 2015; Deutsch, 1975; Kabanoff, 2001). A razão para este sucedido, é que os indivíduos preferem compartilhar sofrimento na mesma percentagem, e quando o objetivo é maximizar a harmonização do grupo e produtividade, ou pelo facto de ser mais simples no processamento de informação (Cropanzano & Molina, 2015).

A terceira, a necessidade, apesar de ser a menos estudada, fornece os resultados com base na perceção de um défice, isto é, os resultados são apenas alocados a quem necessita deles, por exemplo, políticas de licença familiar - assistência a idosos ou creches (Cropanzano & Molina, 2015).

Na prática, quando é necessário realizar distribuição de resultados, estes princípios não são utilizados de forma única, são normalmente aplicados em simultâneo (Cugueró-Escofet, Rosanas, 2013).

Brockner & Wiesenfeld (1996) defendem que a justiça organizacional é mais bem entendida, se as dimensões distributiva e procedimental forem integradas, isto é, os efeitos da justiça procedimental são mais visíveis quando os resultados são desfavoráveis.

Enquanto resultados favoráveis geram, normalmente, satisfação, resultados desfavoráveis exigem uma maior necessidade de explicação, e deste modo, os procedimentos para a distribuição de resultados está no centro da atenção (De Cremer, 2005). Os indivíduos

procuram receber resultados consistentes com as suas contribuições, desempenho para a organização, e comparam esses resultados com: outro indivíduo; um grupo de indivíduos; o rácio do próprio desempenho e resultados; e o rácio do seu desempenho para um determinado resultado e o resultado em si (Jackson, 2019).

Nesta investigação referir-nos-emos à percepção de justiça do resultado da avaliação de desempenho. Greenberg (1986) verificou que a Percepção de Justiça Distributiva (PJD) dos avaliados, relativamente à sua avaliação de desempenho, é influenciada, pela precisão do desempenho avaliado, durante o período de avaliação. Ainda, a relação entre a avaliação atribuída e o seu desempenho, a relação entre a avaliação atribuída e as recompensas positivas ou negativas, que surjam desta avaliação, e a consistência da atribuição de recompensas são outros fatores apontados (Narcisse & Harcourt, 2008).

### **1.3. Justiça Procedimental**

Thibaut & Walker (1978) introduziu esta dimensão na qual distinguiram a percepção de justiça dos resultados, da justiça do processo que levou aos resultados, num estudo que durante cinco anos de investigação nas percepções de justiça em contextos de resolução de conflitos em processos legais (julgamentos em tribunal). Mais tarde, segundo Colquitt et al. (2001), foi Leventhal (1980) que exportou esta distinção, para outro contexto, ainda que o seu trabalho tenha sido, numa fase inicial na justiça distributiva, identificou seis fatores que definem um procedimento como justo:

- a) Consistente entre os indivíduos e ao longo do tempo;
- b) Sem preconceitos, isto é, não devem ser aplicados pontos de vistas doutrinários ou interesses pessoais;
- c) Preciso, baseado em informações credíveis;
- d) Conter mecanismos que permitam corrigir e modificar procedimentos integrados no processo;
- e) Aderirem a conceções de ética e moralidade, dado que, processos que violem padrões farão diminuir a percepção de justiça;
- f) Representativos, ou seja, que tenham em consideração os indivíduos afetados no processo.

Esta dimensão, segundo Thurston e McNall (2010) é a justiça dos procedimentos adotados para distribuir resultados, ou seja, é a percepção de justiça dos procedimentos que

vão determinar o resultado das avaliações de desempenho (abrange os regulamentos, regras e normas implementadas numa organização).

É conhecido que a justiça procedimental torna-se mais importante, quando determinada decisão não encontra a aprovação do indivíduo, neste caso o processo fica mais propenso a ser escrutinado (De Cremer, 2005; Jackson, 2019). Greenberg (1990) menciona que os avaliados não estão apenas preocupados com os resultados, também são afetados pela percepção de justiça do processo utilizado para realizar a distribuição de resultados.

McFarlin & Sweeney (1992), ao contrário de Brockner & Wiesenfeld (1996), propuseram que a Percepção de Justiça Procedimental (PJP) é independente da justiça distributiva, assim como percepções de injustiça processual, revelam a tendência de indivíduos para um menor desempenho (Folger & Cropanzano, 1998).

Foram desenvolvidos diversos modelos, que identificam vários fatores influenciadores da percepção deste tipo de justiça: Tyler e Lind (1988, 1992) no seu modelo considera que, varia tendo em conta a concepção que os outros têm da mesma enquanto integrante de um grupo ou a autoridade utilizada através dos procedimentos, por isso, a confiança, a posição (status), e a neutralidade (de decisão) são fatores a considerar; Folger, Konovsky, & Cropanzano (1992) identificam a informação adequada, entrevista de avaliação justa e julgamento baseado na evidência; a frequência da avaliação de desempenho, o uso de critérios de trabalho relevantes e a formação dos avaliados e avaliadores relativamente à avaliação de desempenho (Narcisse & Harcourt, 2008); a transmissão da informação (Steensma & Visser, 2007).

Existe uma PJP quando os trabalhadores sentem que são iguais aos seus pares no desempenho das suas funções na organização, quando sentem que a informação fornecida pela organização é verdadeira, e quando sentem que as suas opiniões são ouvidas (Greenberg & Colquitt, 2013). Yean e Yusof (2016) defende que se os processos e procedimentos de gestão forem percecionadas como justos, os trabalhadores ficaram mais satisfeitos profissionalmente, e provavelmente formarão uma atitude positiva em relação a decisões da organização, o que indiretamente pode reduzir a níveis mais baixos de conflito entre os subordinados e as chefias.

Neste estudo, referimo-nos ao Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA), como o processo utilizado para distribuir os resultados da avaliação de desempenho.

#### **1.4. Justiça Interacional**

Introduzida por Bies e colegas (1986), afirmavam que os indivíduos também julgavam a forma como eram tratados, à medida que um processo organizacional era executado (Bies, 2001; Bies & Moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987, 1988). “Por justiça interacional entendemos que as pessoas são sensíveis à qualidade do tratamento interpessoal que recebem durante a realização de procedimentos da organização” (Bies & Moag, 1986, p. 44). Modelos anteriores, associaram o procedimento em si, com as preocupações sobre o tratamento interpessoal, ou ignoraram, por completo, este aspeto (Bies, 1987; Bies & Moag, 1986).

Do estudo de Bies & Moag (1986) resultaram um conjunto de quatro regras: veracidade – comunicação deve ser aberta, sincera honesta na tomada de decisões, evitando qualquer tipo de decepção; justificação – devem ser realizados esclarecimentos claros e adequados sobre os resultados de uma tomada de decisão; respeito – evitar comportamentos agressivos ou rudes no tratamento com os indivíduos, fomentando a dignidade e empatia; cortesia – não se deve fazer questões impróprias ou afirmações prejudiciais/preconceituosas. Apesar do contexto específico destas regras, estas continuaram a ser desenvolvidas, Folger e Bies (1989) introduziram o caso do *feedback*, outros autores apresentaram regras coincidentes com a justiça procedimental (Greenberg, Bies, & Eskew, 1991); Tyler & Bies, 1990) e Colquitt et al. (2005) afirma que continua por explicar o facto da justiça interacional ser uma vertente da justiça procedimental, ou uma dimensão distinta, apesar dos contributos para as relações das perceções de justiça.

Esta dimensão é um produto fundamentado em critérios com as justificações fornecidas pelas chefias sobre decisões tomadas ou o respeito demonstrado em relação aos subordinados. Esta definição ampla, enquadra duas categorias sugeridas por Greenberg (1993a, 1993b) justiça interpessoal e justiça informacional, as quais incluem as regras de Bies & Moag (1986), a primeira, o respeito e cortesia, e a segunda, a justificação e veracidade. Colquitt (2001) também defendeu esta divisão, em concordância com Greenberg (1993a, 1993b).

Existe algum debate quanto à estrutura da dimensão interacional, “contudo utilizando três ou quatro dimensões, tem a ver com os objetivos do investigador e à teoria subjacente” (Cropanzano & Molina, 2015, p. 381). Embora esta divisão apresente resistência por alguns autores, como Colquitt (2001) e, Rego e Cunha (2009), estes seguiram a estrutura de quatro dimensões. Nesta investigação será adotada a perspetiva das quatro dimensões – justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional.

## **1.5. Justiça Interpessoal e Informacional**

A justiça interpessoal corresponde à dignidade e respeito com os indivíduos, por exemplo, a demonstração de preocupação genuína de uma autoridade, quando um indivíduo recebe um resultado negativo (Jackson, 2019; Roch & Shanock, 2006). Existe Percepção de Justiça Interpessoal (PJInt) quando os superiores tratam as pessoas com dignidade e respeito, ou seja, é o grau com que o superior trata de forma digna e respeitosa um trabalhador (Rego, 2002).

Justiça informacional refere-se ao fornecimento provas e explicações relevantes, acerca da tomada de decisão (Cropanzano & Greenberg, 1997). Esta troca de informação é importante e eficaz para mitigar percepções de injustiça (Shaw, Wild, & Colquitt, 2003). Segundo Rego (2002), a Percepção de Justiça Informacional (PJInf) ultrapassa as informações e explicações dadas acerca das decisões, esta engloba não só as informações e explicações disponibilizadas pelo superior, mas também, a participação do indivíduo nas decisões que lhe dizem respeito.

Colquitt et al. (2001) separam a justiça interpessoal e a justiça informacional, formando uma estrutura de quatro dimensões, e Greenberg (1993) reconhece a justiça interpessoal como a determinante social da justiça distributiva, e a justiça informacional como aspeto social da justiça procedimental.

Quando é proporcionada uma PJInt aos colaboradores, o seu trabalho contraproducente é reduzido, e a satisfação da avaliação do desempenho aumenta (Miharja et al., 2020).

Em Portugal revela-se uma tendência cultural, no contexto profissional, para a relação social no contexto profissional e uma indiferença, acompanhada de conformidade, em permitir a ignorância no que toca aos processos de gestão, como por exemplo a avaliação de desempenho, não exigindo a responsabilidade da entidade autoritária, ou seja, ocorre uma valorização da justiça interpessoal, em detrimento da justiça informacional (Rego & Cunha, 2010).

Anteriormente, foram descritas e apresentadas as quatro dimensões de justiça organizacional em separado. Todavia, alguns investigadores, admitem que futuras investigações, de modo a obter uma compreensão mais completa, devem focar-se em todas as dimensões (Lira, 2014; Rupp, Shao, Jones, & Liao, 2014)

Os efeitos de uma determinada dimensão de justiça, tende a ser maximizada quando os níveis de outras dimensões são baixos (Choi, 2008; Loi, Yang, & Diefendorff, 2009).

Mesmo que a organização obtenha bons níveis de desempenho dos seus trabalhadores, se atuar em apenas numa dimensão, não é possível produzir reações positivas se a preocupação for apenas numa dimensão, dado que as dimensões interagem entre si (Cunha et al., 2014). E a ausência de uma delas, torna difícil desenvolver uma justiça organizacional eficaz (Yean & Yusof, 2016).



## **CAPÍTULO 2 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

### **2.1. Antecedentes**

A investigação, até aos anos 80, tinha como principal foco o desenvolvimento de critérios de Avaliação de Desempenho (AD), nas características psicométricas das diferentes ferramentas utilizadas nas avaliações (Arvey & Murfey, 1998; Landy & Farr, 1980), e “na melhoria destas ferramentas, na construção de escalas de classificação, e examinar vantagens e desvantagens dos diferentes tipos classificações” (Van Dijk & Schodl, 2015, p. 716).

Na década de 80, a investigação centrou-se nas características cognitivas dos avaliadores (Arvey & Murfey, 1998), nomeadamente na forma como eles criam impressões dos avaliados, e quais os erros de avaliação daí resultantes (Dobbins, Cardy, & Truxillo, 1988; Feldman, 1981).

Na década de 90, diversos autores (Bretz, Milkovich, & Read, 1992; Murphy & Cleveland, 1991) defenderam que as pesquisas anteriores não alcançaram implicações práticas relevantes. Ilgen et al. (1993) defendiam que a abordagem cognitiva assumia o processo cognitivo como universal, ignorando o contexto social onde ocorriam as avaliações de desempenho.

Neste sentido, de modo a contribuir para a prática da AD, era necessário compreender o contexto deste processo nas organizações, especialmente o social (Levy & Williams, 2004; Murphy & DeNisi, 2008; Van Dijk & Schodl, 2015). O processo não será validado se os avaliados o virem como injusto, mesmo quando os aspetos psicométricos são válidos (Cawley, Keeping, & Levy, 1998; Keeping & Levy, 2000; Levy & Williams, 2004). Câmara et al. (2016) esclarecem que a AD é apenas a apreciação crítica das capacidades de determinado trabalhador.

### **2.2. Conceito de Avaliação de Desempenho**

A AD, insere-se num conjunto de práticas de Gestão de desempenho (Nascimento & Pereira, 2015). Esta área funcional, por sua vez, sobre o domínio da gestão de recursos humanos, foca-se no desenvolvimento, formação e motivação dos seus recursos humanos, em estabelecer métodos de compensação, práticas de atração e retenção de recursos humanos, procurando atingir altos índices de desempenho (Kivak, 2018). Os recursos humanos são assim um “fator chave para o sucesso organizacional” (Cunha et al., 2015, p. 56).

A AD refere-se aos métodos e processos utilizados pelas organizações para avaliar o nível de desempenho dos seus funcionários (Van Dijk & Schodl, 2015), desempenhando um papel principal na gestão de recursos humanos nas organizações (Boswell & Boudreau, 2002; Judge & Ferris, 1993). É implementada tendo por base a concretização de objetivos da organização (Caetano, 2008a), e é essencial para que os realize (Machado et al., 2014). Existem várias definições para este conceito (Caetano, 2008b; Câmara et al., 2016; Cunha et al., 2015; Mações, 2014), porém destacamos a de Caetano e Fernandes (2007, p. 360) que definem a AD como “um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”. Rego et al. (2015) definem ainda a relevância, sensibilidade, fiabilidade, aceitabilidade, praticabilidade e confiança, como condições necessárias para a eficácia da AD.

Importa referir que as organizações apresentam diferenças entre si, como a sua cultura, estratégia, dimensão, *core business* e ambiente competitivo, tendo efeitos nas avaliações de desempenho realizadas (Bretz et al., 1992). Posto isto, Câmara (2015) afirma que na cultura portuguesa, é especialmente notória, a resistência em ser avaliado e avaliar. “Um sistema que não tem validação social pelos principais agentes implicados na sua aplicação e utilização, torna-se obsoleto, independentemente da bondade das intenções que lhe estão subjacentes” (Santos, 2011, p. 573).

A AD é considerado um dos mais importantes processos de gestão recursos humanos, pois permite estabelecer uma relação entre a melhoria do desempenho individual, e o desempenho da organização (DeNisi & Murphy, 2017). No entanto é complexa, porque combina medidas subjetivas e objetivas, e reúnem, normalmente, dados de várias fontes (Andrews, Boyne, & Walker, 2006).

### **2.3. Objetivo de AD**

Apesar das diversas definições, o objetivo principal da AD é melhorar o desempenho dos funcionários (Caetano, 2008a; DeNisi & Pritchard, 2006; Murphy & Cleveland, 1991). Destina-se a melhorar o desempenho individual e alinhar os objetivos e comportamentos individuais com objetivos estratégicos da organização (DeNisi & Murphy, 2017). Alguns autores defendem que o desempenho pretendido não será obtido a não ser que todas as dimensões de justiça organizacional sejam satisfeitas (Cook & Crossman, 2004; Rowland & Hall, 2012; Simmons, 2008; Suliman, 2007). “Apesar da importância da existência de um

sistema de AD, não é fácil desenvolver instrumentos que permitam medir o desempenho de forma justa e rigorosa” (Mações, 2017, p. 46).

Segundo Van Dijk e Schodl (2015) este objetivo pode ser alcançado de três formas:

- a) A organização fornece recompensas e punições, com base na AD do avaliado (Cleveland, Murphy, & Williams, 1989; Landy & Farr, 1980; Rynes, Gerhart, & Parks, 2005).
- b) O processo de AD envolve o fornecimento de *feedback*, para que o avaliado consiga ajustar o seu desempenho ao nível pretendido (Erez, 1977; Kluger & DeNisi, 1996; Locke & Latham, 2002);
- c) A consciencialização dos funcionários do processo de AD (Van Dijk & Schodl, 2015), provado desde os estudos de Roethlisberger & Dickson (1939), uma vez que, se os funcionários tiverem a noção que estão a ser observados ou avaliados, o seu desempenho aumentará (Bateson, Nettle, & Roberts, 2006; Haley & Fessler, 2005; Keller & Pfattheicher, 2011).

## **2.4. Intervenientes de Avaliação de Desempenho**

Os intervenientes na AD são os avaliadores, avaliados e os dirigentes e gestores, que deverão tornar operativo e útil o resultado da AD (Santos, 2011). Habitualmente é o superior direto a realizar a AD, devido à própria estrutura organizacional, no entanto, pode ser conduzida por diversos intervenientes, como o próprio avaliado, pares do avaliado ou subordinados (Caetano & Vala, 2000; Câmara et al., 2016). Neste sentido, existem várias fontes de AD:

- a) Chefia direta – também denominada de avaliação a 90° (Câmara et al., 2016). Segundo Gomes et al. (2008) os superiores diretos estão motivados para realizar estas avaliações, dado que, ganham com a melhoria de desempenho dos avaliados. E são a maioria das vezes quem tem maior oportunidade de observar os avaliados (Sekiou et al., 2009). Apesar disto poderão ocorrer desfavorecimentos ou favorecimentos de avaliados, colocando em causa a fiabilidade das avaliações (Caetano, 2008a; Gomes et al., 2008).
- b) Autoavaliação – esta fonte, surge da necessidade de atenuar a rejeição e a postura de defesa dos avaliados quanto às avaliações de desempenho, para além que, o avaliado ser quem está em melhor posição para avaliar a sua performance (Sekiou et al., 2009). Contudo os indivíduos tendem a

sobreavaliar as suas classificações ou serem clementes consigo próprios (Latham e Wexley, 1994).

- c) Avaliação pelos pares – quando o objetivo é promover elementos de uma equipa, esta medida é pertinente, uma vez que a aceitação dessa promoção depende da aceitação dos seus pares (Gomes et al., 2008), e os contactos são mais naturais com os pares do que com superiores (Sekiou et al., 2009). No entanto esta afinidade pode conduzir a enviesamentos, por inimizades ou competição por promoções (DeNisi & Mitchell, 1978; Sekiou et al., 2009).
- d) Avaliação pelos subordinados - designada também como avaliação a 180° (Câmara et al., 2016), este método é aconselhado quando é pretendido avaliar um superior hierárquico, e entender como é visto pelos seus subordinados (Sekiou et al., 2009). Gomes et al. (2008) fundamenta que os subordinados são, muitas vezes, os mais próximos e conhecem as características de chefia, mas apenas presenciam apenas uma parte do trabalho desenvolvido pelos seus superiores e tendem a enviesar as avaliações com o receio de represálias. Esta última pode conduzir à opção de anonimato das avaliações (Sekiou et al., 2009).
- e) Avaliação 360° - nesta metodologia, a participação da avaliação vai desde a chefia direta, até aos subordinados, passando pelos pares e autoavaliação (Church, 2000; Gomes et al., 2008)

Apesar das vantagens de cada uma das fontes acima explanadas, a utilização de diversas fontes torna a avaliação mais completa (Gomes et al., 2008).

## **2.5. Métodos de AD**

A escolha do que avaliar varia consoante a organização, contudo existem diversos métodos (Gomes et al., 2008), orientados para os resultados, para os comportamentos, para a comparação entre outros e para a classificação individual (sem comparação dos pares) (Cunha et al., 2015). Segundo Câmara et al. (2016) a tendência é adotar um método com características multivariadas, isto é, considerar o parecer de todos aqueles que se relacionam com trabalho desenvolvido pelo avaliado (por exemplo a avaliação 360°). O Quadro n.º 1 resume os diversos métodos.

**Quadro n.º 1 – Métodos de AD**

Abordagem	Método	Descrição	Fonte
Centrada nos comportamentos	Ensaio narrativo	Descrição dos pontos fortes, pontos fracos e potencialidades do avaliado, bem como sugestões de melhoria.	(Cunha et al., 2015)
	Escala gráfica	Avaliam a frequência com que o avaliado manifesta o comportamento descrito, por uma escala de pontuação.	(Cunha et al., 2015; Mações, 2018)
	<i>Checklist</i> Comportamental	Avaliador é confrontado com um conjunto de afirmações relativas ao trabalho, entretanto, escolhe aquela que melhor descreve o desempenho do avaliado.	(Cunha et al., 2015; Mações, 2018)
	Incidentes críticos	Registo de todos os desempenhos extremamente positivos ou deficientes com impacto significativo. Não permite comparação entre os avaliados e o feedback depende das situações registadas.	(Mações, 2018)
	Escala de avaliação ancorada em comportamentos	Variação das Escalas Gráfica, onde os Incidentes Críticos descrevem os vários tipos de desempenho do avaliado.	(Cunha et al., 2015)
	Centros de avaliação	Procedimentos standardizados que permitem a avaliação através de exercícios ou simulações. Mais utilizado para cargos de chefia.	(Cunha et al., 2015)
Centrada nos resultados	Gestão por Objetivos	O desempenho do avaliado é comparado com os objetivos previamente definidos e negociados.	(Câmara et al., 2016; Cunha et al., 2015; Mações, 2018)
	<i>Balanced scorecard</i>	Mede o desempenho organizacional, através da perspectiva financeira, das perspectivas dos clientes, dos processos internos, aprendizagem e crescimento, numa relação de causa-efeito.	(Câmara et al., 2016; Cunha et al., 2015; Mações, 2018)
Centrada na comparação entre avaliados	Ordenação simples	Comparação e ordenação dos avaliados que desempenham iguais funções, do melhor para o pior. Não discriminatório e pouco esclarecedor	(Câmara et al., 2016; Mações, 2018)
	Ordenação emparelhada	Comparação entre todos os avaliados, um de cada vez, o que obriga a formar todas as combinações possíveis	(Cunha et al., 2015; Mações, 2018)
	Distribuição Forçada	Distribuição em graus de desempenho, para as quais apenas poderá existir uma percentagem máxima de colaboradores (e.g. apenas 10% podem ser excelentes)	(Cunha et al., 2015; Mações, 2018)
Multiavaliador	Avaliação 360º	Avaliação é feita por vários atores que são afetados ou afetam o desempenho do avaliado. Consistem no conjunto dos vários feedbacks recolhidos por questionário estruturado	(Câmara et al., 2016)

**Fonte: Valério (2019, p. 11)**

Na utilização destes métodos, o avaliador deve comprometer-se com o êxito do avaliado, e, deste modo, acompanhá-lo ao longo do período de avaliação, aconselhando-o na melhoria dos pontos fracos e na correção de falhas, através de entrevistas de *feedback*,

para que este atinja os objetivos estabelecidos (Câmara et al., 2016). Em suma, segundo Gordon e Stewart, (2009), deve-se criar todas as condições favoráveis para a melhoria de desempenho do avaliado. Pois só assim se consegue alinhar os objetivos e comportamentos individuais com os objetivos estratégicos da organização (DeNisi & Murphy, 2017).

## **2.6. Erros da Avaliação de Desempenho**

Tavares (2011) refere que, os motivos de muitas avaliações de desempenho fracassarem vão desde a desvalorização da sua importância e dos seus objetivos, à deficiente preparação dos avaliadores, até desconfiança da justiça nos processos de avaliação.

A AD apresenta diversos tipos de erros investigados por diversos autores, “é importante reconhecer os já identificados e prevenir a sua manifestação” (Santos, 2011, p. 572):

- a) Erro de halo – introduzido por Thorndike (1920) como o “efeito halo”, consistindo na tendência do avaliador realizar um julgamento positivo ou negativo do avaliado, e permitir que isto interfira na avaliação do desempenho real (Almeida, 1996; Caetano, 2008b; Jacobs & Kozlowski, 1985);
- b) Erro de contraste – corresponde à tendência em comparar o desempenho de um avaliado, com outros avaliados, não fazendo a análise com base nos critérios estipulados pela organização (Almeida, 1996; Caetano, 2008b);
- c) Estereótipo ou preconceito pessoal – é a tendência de avaliar o desempenho tendo por base a sua pertença a um determinado grupo, isto é, não considera cada indivíduo como um caso individual (Almeida, 1996; Caetano, 2008b);
- d) Erro de semelhança – tal como o próprio nome indica, o avaliador tende a realizar a avaliação à semelhança de si próprio (Almeida, 1996; Câmara et al., 2016);
- e) Erro de primeira impressão – tendência de o avaliador manter a primeira impressão que construiu do avaliado, mesmo que tenham ocorrido mudanças (Almeida, 1996);
- f) Erro de clemência/severidade – Tendência em classificar o desempenho muito elevado,/reduzido da verdadeira classificação que o avaliado deveria ter (Caetano, 2008b);

- g) Erro de tendência central – o avaliador tende a classificar no ponto médio o avaliado, ou seja, evita conceder avaliações extremas que fujam à média de classificações (Caetano, 2008b);
- h) Erro de restrição de amplitude – os avaliadores utilizam apenas um número limitado de pontos na escala de classificação (Caetano, 2008b);
- i) Erro fundamental de atribuição causal – tendência do avaliador em conferir as causas de comportamento do avaliado, em fatores internos, e não considerar possíveis fatores externos (Caetano, 2008b);
- j) Erro de proximidade – a tendência do avaliador em dar classificações iguais, em itens que se encontram próximos na ficha de avaliação;
- k) Efeito de transbordamento ou ancoragem do registo anterior: dar avaliação com base nas avaliações anteriores e não no desempenho atual;
- l) Baixa motivação do avaliador - o avaliador receia avaliar realisticamente, uma vez que, sabe que dependem recompensas significativas da avaliação (Câmara et al., 2016);
- m) Erro de fadiga – tendência, resultante da fadiga, do avaliador não realizar uma atenta avaliação (Câmara et al., 2016);
- n) Erro de recenticidade - o avaliador tende a avaliar apenas os atos mais recentes do avaliado (Tavares, 2011).

Tendo em vista o objetivo desta investigação, importa referir que uma regulamentação pormenorizada, na AD formal, elimina o mais possível a arbitrariedade dos interlocutores, no entanto contribui para efeitos claramente negativos (Santos, 2009). Quanto maior o detalhe da regulamentação maior será o trabalho burocrático, indisponibilizando os avaliadores do conteúdo da avaliação, contudo a regulamentação, conduz a uma perceção de justiça da AD (Santos, 2011)

Santos (2011, p. 582) afirma que, “os sistemas formais de AD encontram, frequentemente, grandes oposições quer na sua conceção, quer na implementação”, como demonstram McGivern e Ferlie (2007) no seu estudo em médicos no Reino Unido, estes consideram a AD um simples ritual desinteressante, ou mesmo uma perda de tempo.

Para que um sistema de AD formal e sistemática, seja eficiente, deve ser “posto em prática, em todos os níveis hierárquicos, com suficiente competência, caso contrário pode tornar-se um mero formalismo que não tem os reflexos desejados, mantendo as decisões de gestão indiferentes aos resultados que produz” (Santos, 2011, p. 589).

Desde as investigações que desenvolveram uma crítica à AD, tanto académicos, como profissionais, assinalaram os seus limites (McGregor, 1957, 1972): é demasiada burocrática, desarticuladas das atividades diárias do trabalho e intrinsecamente retrógrada (Addabbo et al., 2020). Para além disso, falha em clarificar o que a organização espera de cada indivíduo, em fornecer um *feedback* efetivo do desempenho, e não melhoram o desempenho do indivíduo (Cappelli & Tavis., 2016; Pulakos, Hanson, Arad, & Moye, 2015; Pulakos & O’Leary, 2011; Schrage, Kiron, Hancock, & Breschi, 2019). Por esta razão, Culbert (2010), sugere que as organizações eliminem a AD, como ferramenta de recursos humanos. Por outro lado, outros autores realçam que mesmo que isso ocorra, a AD continuará a fazer-se, mas de uma forma mais subjetiva e não transparente (Goler, Gale, & Grant, 2016; Pulakos & O’Leary, 2011). Assim a questão chave é como devem ser concebidos os sistemas de AD, para que possam ser aceites, eficazes e utilizados (Addabbo et al., 2020).

Uma avaliação de alta qualidade tende a aumentar a satisfação no trabalho (Fletcher & Williams, 1996; Masterson, Lewis-McClear, Goldman, & Taylor, 2000), pois “avaliados que reconheçam como injustas as avaliações de desempenho, demonstrarão insatisfação com o processo e com a organização” (Sarmento, Rosinha, & Silva, 2015, p. 74). A perceção de justiça, é uma das reações dos indivíduos à AD crucial para a eficácia da avaliação, e está relacionado com o seu sucesso ou fracasso (Vajda, 2019).

## **2.7. Avaliação de Desempenho no Exército**

De acordo com o Estatuto dos Militares das Forças Armadas<sup>1</sup> (EMFAR), a avaliação de mérito (desempenho) dos militares é efetuada de acordo com “*critérios objetivos relativos ao exercício de todas as suas atividades e funções*”. Consequentemente, surge o SAMMFA<sup>2</sup> e regulado pelo Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas<sup>2</sup> (RAMMFA).

O SAMMFA, em vigor desde 1 de janeiro de 2018, veio revogar o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército (SAMME), aplicado desde 1 de janeiro de 2002, e conduziu em algumas alterações nos critérios de AD dos militares.

O SAMMFA assenta sobre cinco bases, são elas a AI (AI), Avaliação da Formação (AF), Avaliação Disciplinar (ADisc), a Avaliação Complementar (AC) e Antiguidade no Posto (AP) (Figura n.º 2).

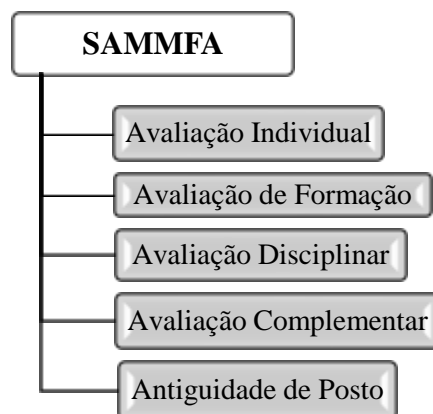
---

<sup>1</sup> Decreto-Lei n.º 90/2015 - Diário da República n.º 104/2015, Série I de 2015-05-29

<sup>2</sup> Portaria n.º 451/2016 - Diário da República, 2.ª série - N.º 225 - 23 de novembro de 2016



**Figura n.º 2 – Bases do SAMMFA**



**Fonte: RAMMFA**

O presente sistema, dispõe de três documentos, nos quais as diferentes bases são registadas e quantificadas (Quadro n.º2).

**Quadro n.º 2 - Documentação do SAMMFA**

<b>Base</b>	<b>Documento</b>
Avaliação Individual	Ficha de Avaliação (FAV)
Avaliação de Formação	Documento de registo do currículo do militar
Avaliação Disciplinar	
Antiguidade de Posto	
Avaliação Complementar	É adicionada à classificação da Ficha de Avaliação de Mérito
Somatório das Bases	Ficha de Avaliação de Mérito (FAM)

**Fonte: RAMMFA**

### **2.7.1 Avaliação Individual**

Esta avaliação visa “contribuir para o conhecimento do potencial humano”, fornecer “informação sobre o desempenho dos militares”, “incentivar o constante desenvolvimento e aperfeiçoamento dos militares”, “possibilitar a oportunidade de melhoria nos desempenhos abaixo do esperado”, “apoiar os processos seletivos e de promoção” e “promover o diálogo entre o avaliador e o avaliado”. É, normalmente periódica, com um tempo mínimo de 120 dias, nunca excedendo a duração de um ano, ou extraordinária, todas as avaliações que se verifiquem fora do período que respeitam às avaliações periódicas.

Na AI intercedem, por norma, um primeiro avaliador, e um segundo avaliador e/ou comandante, diretor ou chefe da U/E/O de colocação do avaliado. Sendo a amostra desta investigação, os oficiais dos Quadros Permanentes (QP) do Exército, os avaliadores são, obrigatoriamente, militares dos QP do Exército, salvo militares em cargos na dependência do CEMGFA e militares fora da estrutura orgânica das FA. Nestes casos é da responsabilidade, respetivamente, do seu superior hierárquico, definido pelo Chefe de Estado Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), e definidos por despacho<sup>3</sup> do CEMGFA ou do Chefe de Estado Maior do Exército (CEME).

O primeiro avaliador deve ter um escalão tão baixo quanto compatível com as funções de comando, direção ou chefia, sendo o seu posto de, Capitão ou superior (ou subalterno em desempenho de cargos a que corresponda posto igual ou superior a capitão, na qualidade de comandante). No caso de não ser possível respeitar o anteriormente referido, o primeiro avaliador é o comandante, diretor ou chefe da respetiva Unidade/Estabelecimento/Órgão (U/E/O).

O segundo avaliador é militar no qual depende hierarquicamente ou funcionalmente o primeiro avaliador, sendo que, deve ter no mínimo o posto de Major. Não existe segundo avaliador quando o primeiro avaliador for oficial general, estiver estritamente subordinado ao CEMGFA, CEME, TGEN (se tal for definido pelo CEMGFA ou CEME) e for titular de um cargo no topo da hierarquia funcional de uma entidade fora da estrutura das FA.

O comandante, diretor ou chefe da unidade da U/E/O, compete-lhe promover junto dos avaliados subordinados a uniformização do processo de avaliação e a consequente equidade da mesma.

Os avaliadores, apreciam as seguintes competências<sup>4</sup>: Adaptabilidade; Autodomínio; Comunicação; Cultura geral; Cultura militar; Decisão; Determinação e perseverança; Iniciativa; Julgamento; Liderança militar; Planeamento e organização; Relações humanas e cooperação; Sentido do dever e disciplina; Técnico-profissional; Qualidade global do desempenho. Para cada competência estão definidos cinco indicadores, de modo a auxiliar o avaliado.

As competências a apreciar, variam consoante as funções militares a desempenhadas pelo avaliado, e as competências, Decisão, Determinação e perseverança, Julgamento,

---

<sup>3</sup> Despacho N.º 102/CEMGFA/2019

<sup>4</sup> Ver Anexo B do RAMMFA - Portaria n.º 451/2016 - Diário da República, 2.ª série - N.º 225 - 23 de novembro de 2016

Liderança militar, Sentido do dever e disciplina e Cultura Militar, apresentam um coeficiente dois (as restantes, coeficiente um).

As competências são avaliadas numa escala de 1 a 5, e variam consoante o cumprimento dos indicadores de cada competência:

- a) Nível 1 (Mau) – “o avaliado não atinge, de forma persistente, os descritivos referentes aos indicadores.”;
- b) Nível 2 (Insuficiente) – “o avaliado denota deficiências menores no cumprimento dos descritivos referentes aos indicadores, que podem ser corrigidas.”;
- c) Nível 3 (Suficiente) – “avaliado atinge o cumprimento dos descritivos referentes aos indicadores.”;
- d) Nível 4 (Bom) – “o avaliado atinge o cumprimento dos descritivos referentes aos indicadores, ultrapassando a maioria dos mesmos.”;
- e) Nível 5 (Muito Bom) – “o avaliado demonstra o cumprimento dos descritivos referentes a todos os indicadores em grau excecional.”;

Quando a avaliação periódica ou extraordinária é considerada desfavorável quando, for atribuído o nível 1 a qualquer competência ou se acumulem duas ou mais classificações nível 2 no conjunto de competências.

A AI é obtida através da média ponderada dos períodos definidos, e convertida numa escala de 0 a 20 a valores. Nas promoções por escolha (Major, Tenente-coronel ou Coronel), corresponde à média ponderada da AI do avaliado no posto, ou as avaliações do conjunto de postos, consoante determinados coeficientes, como segue no Quadro n.º 3.

**Quadro n.º 3- Conjunto de postos e coeficientes de AI**

Posto a promover	FAV				
	Alferes	Tenente	Capitão	Major	Tenente-coronel
Major	1	1	2		
Tenente-coronel				1	
Coronel					1

Fonte: RAMMFA

### **2.7.2. Avaliação da Formação**

A AF corresponde aos resultados obtidos pelo avaliado “enquanto sujeitos a ciclos de estudos e cursos, tirocínios e estágios, respeitantes ao ensino e formação nas Forças Armadas, com a finalidade de contribuir para a determinação do mérito do militar”.

A avaliação é determinada pela classificação adquirida nos cursos de formação inicial, cursos de promoção, cursos de especialização, atualização, aperfeiçoamento e valorização que sejam definidos por despacho<sup>5</sup> do CEME. Na ausência de classificação obtida corresponde à apreciação qualitativa dos cursos.

Para o cálculo desta avaliação são consideradas, com os respectivos coeficientes<sup>6</sup>, as classificações dos cursos ou concursos de ingresso e de promoção na categoria. São ainda considerados outros cursos, por despacho<sup>6</sup> do CEME, e o valor é adicionado à média ponderada dos cursos referidos anteriormente.

### **2.7.3 Avaliação Disciplinar**

Nesta base é apreciado, de acordo com o Regulamento de Disciplina Militar (RDM)<sup>6</sup>, as penas disciplinares e criminais aplicadas, quanto ao seu tipo e medida, e os louvores atribuídos, quanto às entidades que os concederam, assim como, à natureza em que foram atribuídas. Sendo que, o militar possui 10 valores de base, valor representativo que o militar não apresenta qualquer louvor, penas disciplinar ou criminal. A este valor são somados valores (louvores), ou subtraídos (penas disciplinares e criminais), considerando que 1 ponto corresponde a 0,1 valores.

### **2.7.4. Avaliação Complementar**

Esta avaliação contempla a apreciação do potencial do militar e o conjunto de elementos do currículo, isto é, os elementos constantes no processo individual do militar. Esta avaliação é, essencialmente, para efeitos de promoção por escolha, pode ser adicionado pelo Conselhos das Armas e Serviços do Exército (CASE) um determinado valor, nunca superior a 0,5 valores.

### **2.7.5 Antiguidade no Posto**

A antiguidade de posto corresponde, simplesmente, ao *“tempo de serviço efetivo a partir da data de antiguidade no respetivo posto, contabilizado nos termos do EMFAR”*. Consiste na quantificação em dias, nos termos do EMFAR, do tempo de permanência no respetivo posto, iniciando na data fixada no documento oficial de promoção.

---

<sup>5</sup> Ver Despacho N.º 27/CEME/2020

<sup>6</sup> Regulamento de Disciplina Militar (RDM) – Lei Orgânica 02/2009, Diário da República n.º 140/2009, Série I de 2009-07-22

### 2.7.6. Concentração das Bases do SAMMFA

As bases AI, AF, ADisc e AP são integradas através de ponderações, considerando o posto, e perfazem 100%, de acordo com a Quadro n.º 4, e podem ser aumentadas ou diminuídas em 5%, consoante despacho do CEME. A AC é adicionada ao somatório das restantes bases, resultando então a classificação de mérito dos oficiais do Exército.

**Quadro n.º 4 – Tabela de ponderação da Bases AI, AF, ADisc e AP**

Posto a que se aplica	Ponderação (%)			
	AI	AF	AD	AP
Coronel ou Tenente-coronel	40	25	10	25
Major	35	30	10	25
Capitão ou Subalternos	35	30	10	25

**Fonte: Adaptado RAMMFA**

É importante referir que é permitido ao avaliado o direito de reclamar ou recorrer hierarquicamente, sempre que discordar da avaliação individual atribuída.

### **CAPÍTULO 3 – SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

As organizações pretendem que os seus colaboradores estejam satisfeitos no seu ambiente de trabalho, isso conduz a que estejam satisfeitos com a sua AD (Naeem, Jamal, & Riaz, 2017). Relativamente aos efeitos positivos na organização como um todo, a Satisfação com a Avaliação de Desempenho é a atitude mais estudada (Aleassa, 2014; Cook & Crossman, 2004; Ismail & Rishani, 2018; Kuvaas, 2006; Thurston & McNall, 2010). Contudo, é a mais difícil de alcançar, segundo Caetano (2008b), em mais de vinte anos de investigação, raramente encontrou organizações com a maioria dos colaboradores totalmente ou parcialmente satisfeitos com o processo de AD, incluindo os próprios avaliadores. Anteriormente, Fletcher (1993), verificou que mais de oitenta por cento das organizações no Reino Unido, expressavam algum tipo de insatisfação com a AD.

Existem diversos fatores que levam a esta satisfação, e outros que são influenciados pela mesma (Antunes, 2016). Um desses fatores que conduzem à SAD, à semelhança da Satisfação Profissional (SP) (Aleassa, 2014), é, normalmente, a perceção de justiça e a falta de exatidão no processo de AD (Lira, 2014; Thurston & McNall, 2010). Hoje em dia, a perceção de justiça é um dos fatores que mais influencia na SAD (Ouyang, Sang, Li, & Peng, 2015).

Assim, as chefias das organizações devem delinear e implementar a AD considerando a justiça organizacional (Dal Vesco, Beuren, & Popik, 2016), uma vez que, “o aumento na perceção de justiça organizacional pode trazer um aumento no nível de satisfação e, consequentemente, no desempenho” (Beuren, dos Santos, Marques, & Resendes, 2017, p. 82). A perceção de justiça da AD afeta eficazmente as atitudes e comportamentos dos colaboradores, estimulando o aumento de desempenho e a SAD (Taneja, Ravikesh, & Ravichandran, 2015)

A SAD é um dos indicadores mais utilizados para verificar o sucesso da AD (Pulakos et al., 2015; Schrage et al., 2019).

Nesta investigação é importante realçar os estudos de Dal Vesco et al. (2016) e Thurston e McNall (2010), que concluíram que a perceção de justiça é fundamental para a de SAD. Assim como, a SP, é influenciada pela SAD (Beuren et al., 2017; Neha & Himanshu, 2015). No contexto português, Lira (2014) concluiu que os colaboradores que

estavam insatisfeitos com a AD, consideravam-na injusta e imprecisa, por outro lado, os que se sentiam mais satisfeitos, consideravam-na mais justa e precisa.

Segundo Cook e Crossman (2004), a SAD é apenas alcançada se os indivíduos a perceberem como justa, e esta percepção tem um impacto no desempenho. Diversos autores (Colquitt et al., 2001; Lira, 2014; Thurston & McNall, 2010; Usman, Fan, Haq & Hussain, 2014) indicam que a satisfação é positivamente influenciada pela percepção de justiça. A justiça interacional, composta pela informacional e interpessoal, influencia a satisfação com os avaliadores (Silva & Caetano, 2014).

Loi et al. (2009) examinaram os efeitos da justiça organizacional na SP, e concluiu que as percepções de justiça informacional e interpessoal, estão positivamente relacionadas com os níveis de SP. O mesmo autor indica que as percepções de justiça distributiva moderam os efeitos da justiça interpessoal na SP (relação mais forte quando o nível de justiça distributiva é baixo). Já as percepções de justiça procedimental moderam os efeitos da justiça informacional na SP (relação é mais forte quando o nível de justiça processual é baixo)

Considerando isto, foram criadas as seguintes hipóteses:

H1: A Percepção de Justiça Distributiva (PJD) está relacionada com a Satisfação com Avaliação de Desempenho;

H2: A Percepção de Justiça Procedimental está relacionada com a Satisfação com Avaliação de Desempenho;

H3: A Percepção de Justiça Interpessoal está relacionada com a Satisfação com Avaliação de Desempenho;

H4: A Percepção de Justiça Informacional está relacionada com a Satisfação com Avaliação de Desempenho.

Quanto a trabalhos anteriores que se referem à SAD, nomeadamente do SAMFA: o estudo de Soares, Rodrigues, Almeida, e Lé (2018), através da aplicação do RAMMFA verificou-se a alteração de na antiguidade relativa dos militares, dentro do mesmo curso e entre cursos diferentes, alterando a AI, mantendo as restantes bases, o que poderá indiciar SAD; Milharadas (2020) no seu estudo, com cerca de 1180 militares da FAP, verifica que cerca de 75% dos militares não se encontra satisfeito.

## **CAPÍTULO 4 – SATISFAÇÃO PROFISSIONAL**

### **4.1. Conceito de Satisfação Profissional**

Este conceito é abordado desde a década de 30, ainda provoca alguma controvérsia (Locke, 1976). Pode ser estudada consoante diversas abordagens, devido à complexidade da temática, como por exemplo a teoria de Maslow (1943) e teoria de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959). A dificuldade prende-se, com o facto da Satisfação Profissional (SP), ser um estado subjetivo e variável de indivíduo para indivíduo, consoante influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (Fraser, 1983; Weiss, 2002).

Desta forma, segundo Alfayad e Arif (2017), este conceito foi definido de diversas formas e por diferentes autores (Judge, Bono, & Locke, 2000; Locke, 1969; Spector, 1997; Weiss, 2002). A Teoria de Locke (1976) é a mais utilizada para investigações sobre o tema (Freitas, 2019; Turkyilmaz, Akman, Ozkan, & Pastuszak, 2011), que define que SP como um estado emocional positivo resultante da apreciação do trabalho ou das experiências do trabalho. Aristovnik et al. (2018, p. 129), descrevem-na como uma “sensação agradável que uma pessoa tem quando as suas expectativas do trabalho foram satisfeitas”. Enquanto Murad, Zayed, e Mukul (2013, p. 15) definem-na como uma “sensação de realização e sucesso de um trabalhador no trabalho”, podendo ter significados diferentes para pessoas diferentes. Neste sentido, segundo Sibhoko e Bayat (2019), não existe algo definido de como medir a SP.

Enquanto alguns autores interpretam a satisfação de forma multidimensional (Hulin & Judge, 2003; Lu, While, & Louise Barriball, 2005; Pires, 2018; Spector, 1997). Spector (1997, p. 3) considera que os aspetos mais comuns do trabalho são a “valorização, comunicação, colegas de trabalho, benefícios adicionais, condições de trabalho, natureza do próprio trabalho, organização em si, políticas e procedimentos da organização, remuneração, crescimento pessoal, oportunidades de promoção, reconhecimento, segurança e supervisão”. Outros autores fazem-na de forma unidimensional, isto é, não resulta do somatório dos múltiplos aspetos, é vista como uma atitude (Judge, Bono, & Locke, 2000). Nesta investigação iremos adotar a abordagem multidimensional de Lima, Vala e Monteiro (1994), o que nos permitirá medir a SP (Quadro n.º 5).



**Quadro n.º 5 – Dimensões da SP**

<b>Conceito</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Descrição (Satisfação em relação a:)</b>
SP	Promoção	Perspetivas de promoção
	Departamento	Organização e funcionamento do departamento
	Remuneração	Remuneração
	Supervisão	Competência e funcionamento do superior hierárquico
	Trabalho	Trabalho em si
	Subordinados	Competência e funcionamento dos seus subordinados
	Colegas	Colaboração e clima de relação com os colegas de trabalho
	Geral	Todos os aspetos do trabalho

**Fonte: Adaptado de Lima et al. (1994)**

Apesar de diversas definições e perspetivas, todos os autores convergem para a importância desta para o desenvolvimento das organizações, evolução profissional e pessoal dos trabalhadores (Freitas, 2019). Spector (1997) refere que a importância desta temática é primeiramente numa perspetiva humana, na medida que os indivíduos devem ser bem tratados e sentir-se bem no seu trabalho, e ultimamente, numa perspetiva utilitarista, uma vez que a SP poderá afetar o comportamento organizacional. Cunha et al., (2015) reforça esta importância devido à forma como os indivíduos encaram o posto de trabalho, isto é, atualmente procura-se gostar realmente do que se faz no trabalho, de modo a satisfazer as suas expectativas de realização pessoal. No fundo, a satisfação com o trabalho é um dos mais importantes fatores, para a produtividade e eficiência dos recursos humanos (Kumar, Ahmed, Shaikh, Hafeez, & Hafeez, 2013). Robbins (2009) defende que funcionários satisfeitos estão mais propensos a falar bem da organização, ajudar outros membros da organização e podem estar mais dispostos a realizar trabalho para além das suas atribuições, de modo a retribuir a experiências positivas.

De forma simplificada, a SP é uma resposta afetiva ou emocional aos vários aspetos do próprio trabalho, e tem implicações importantes para as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Kreitner & Kinicki, 2008).

#### **4.2. Satisfação Profissional no contexto militar**

Os militares estão enquadrados numa ética militar, caracterizada pelos valores e atitudes que refletem a particularidade da sua profissão, fortemente representado pelo uniforme militar e hierarquia militar (Baltazar, 2005). Contudo, no geral, os militares

reportam níveis inferiores de satisfação no trabalho do que os civis (Blair & Phillips, 1983; Fredland & Little, 1983; Woodruff & Conway, 1990). Sanchez et al. (2004, p. 21) indicam que “a satisfação no trabalho, nos militares, pode ser algo único devido aos fatores inerentes de tensão e compensação associados ao ambiente de trabalho”.

O estudo da satisfação no trabalho, tem servido como medida para verificar o bem estar dos indivíduos da organização (Green, 2004). Em profissões de elevada exigência, como os militares, é essencial existir SP (Bowles et al., 2017). Peres (2014, p. 15) conclui “que a profissão militar é diferente de outras profissões, exigindo uma eficiente gestão estratégica de pessoas para a formação e aperfeiçoamento de militares à altura das exigências da nação”. Os líderes militares, nomeadamente oficiais, devem demonstrar os mais altos níveis de conduta ética e moral e, simultaneamente, ganhar a confiança dos seus subordinados, para que estes façam sacrifícios adequados para a sua unidade (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Estudos anteriores sugerem que militares satisfeitos no seu trabalho, têm maior probabilidade de ficar na organização (Prevosto, 2001; Sanchez et al., 2004), e Gurbuz (2009) demonstrou que a SP é um importante indicador de comportamento organizacional.

Nystedt et al., (1999) concluiu, num estudo a oficiais do exército sueco, que a SP está positivamente e significativamente relacionada com apoio de líderes e colegas de trabalho, possibilidades de promoção, explicitação do trabalho, emprego alternativo. Yang et al., (2011) confirmaram que a satisfação dos oficiais e a identificação com a organização estão positivamente relacionados.

Quanto mais velho, menos instruído e pertencendo ao Exército durante um longo período, está associado a uma menor satisfação com o salário e oportunidades de promoção, no entanto, ser mais velho e pertencer ao Exército mais tempo, está associado à satisfação com fatores relacionais (por exemplo o supervisor) (Lopes, Chambel, Castanheira, & Oliveira-Cruz, 2015).

Estudos indicam que a SP tem um papel importante no desempenho individual (Ayala, Peiró Silla, Tordera, Lorente, & Yeves, 2017; Bayona, Caballer, & Peiró, 2020; Lind, 2001), e consequentemente no desempenho organizacional (Miah, 2018).

A consciencialização do tema SP apesar de ser largamente estudado, ainda existem lacunas sobre o que torna um trabalhador satisfeito (Pradhan, Dash, & Jena, 2019). De forma, a entender a relação da SAD com a SP, foi adicionalmente elaborada a seguinte hipótese (Brown, Hyatt, & Benson, 2010; Neha & Himanshu, 2015):

H5: A SAD está positivamente associada à SP.

## **PARTE II - ESTUDO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO**

### **CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS**

#### **5.1. Tipo de estudo**

Após o enquadramento teórico surge necessidade de justificar a metodologia adotada para a atingir os objetivos desta investigação, uma vez que, de acordo com Quivy & Campenhoudt (2008) a investigação deve guiar-se por princípios estáveis e idênticos.

Contudo, antes de justificar as opções tomadas no âmbito da metodologia, é relevante referir que este trabalho, assume a forma de “investigação aplicada”, isto é, centra-se “em problemas da realidade social e na prática dos sujeitos nela implicados, é orientada para a ação, para a resolução de problemas que formam parte dessa realidade” (Coutinho, 2018, p. 30).

Nesta investigação utilizaremos uma abordagem quantitativa, com o objetivo de explicar acontecimentos, processos e fenómenos sociais do mundo social, possibilitando generalizações, as quais só podem ocorrer com evidências empíricas e através de uma amostra significativa da população (Moreira, 2007). Apoiada nesta abordagem, utilizaremos um raciocínio hipotético-dedutivo, procurando verificar hipóteses, as quais fornecem o critério de seleção de dados (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 120), e responder à pergunta de partida.

#### **5.1. Definição dos objetivos do estudo**

Enunciados os objetivos desta investigação, existe a necessidade de criar uma Pergunta de Partida (PP), uma vez que, toda a investigação deverá ter uma pergunta de partida, esta deve ser precisa e clara (Paul & Elder, 2008): *Qual o impacto da perceção de justiça da AD dos oficiais na satisfação?*

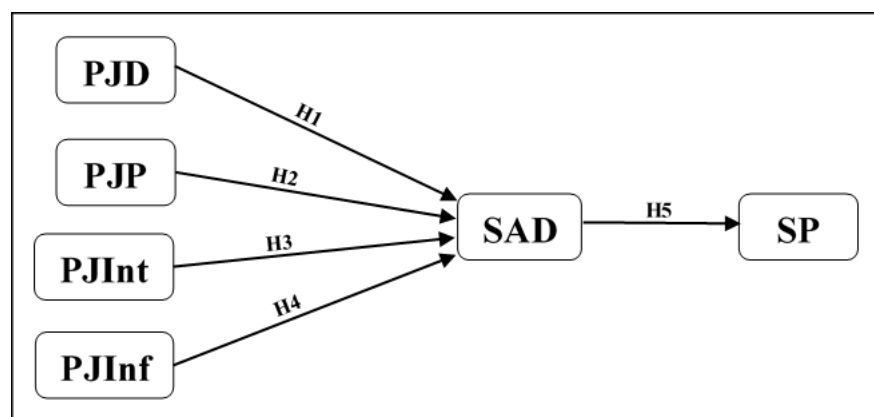
Tendo por base a PP e de modo a restringir esta questão por setores a serem explorados, e orientadas para a resposta da mesma (Fortin, 2009), foram concebidas três perguntas derivadas. Segundo Rosado (2015), estas questões têm um sector mais restrito

onde recairá esforço do investigador. Sobre a PD2 e PD3, construíram-se hipóteses de estudo, H1, H2, H3 e H4, e H5, respetivamente (Figura n.º 3).

*PD1 – Qual é a percepção de justiça dos oficiais acerca da sua AD?*

*PD2 – Qual o impacto da percepção de justiça na SAD? (H1, H2, H3 e H4)*

*PD3 – Qual a relação entre a SAD e a SP? (H5)*



**Figura n.º 3 – Modelo Teórico Proposto**  
**Fonte: Elaboração Própria**

### **5.3. Instrumentos de recolha de dados**

A recolha de dados foi efetuada através da utilização de um questionário do tipo fechado, constituído por quatro partes. A primeira parte refere-se à caracterização sociodemográfica do militar (género, idade, posto, especialidade, grau académico, tempo de permanência no Exército e região da unidade de colocação), a segunda parte à percepção de justiça da AD, a terceira parte diz respeito à SAD em geral, e a quarta parte à SP. Formando um total de cinquenta e quatro itens (ver Apêndice A).

#### **5.3.1 Escala de medida das Percepções de Justiça**

A parte relativa à percepção de justiça da AD, é constituída por um instrumento de medida criado e validado por Sotomayor (2006). Este é constituído por trinta e dois itens, dos quais: sete relativos à justiça distributiva (itens 1, 6, 11, 14, 21, 28 e 29), dez à justiça distributiva (itens 2, 7, 12, 13, 15, 16, 18, 22, 26 e 30) e, nove e seis itens referentes à justiça interpessoal (itens 3, 5, 9, 19, 20, 23, 24, 25 e 32) e informacional (itens 4, 8, 10, 17, 27 e 31), respetivamente. Foi utilizada uma escala de medida do tipo *Likert*, de 7 pontos: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo moderadamente; 3 - Discordo ligeiramente; 4 - Não

discordo nem concordo; 5 - Concordo ligeiramente; 6 - Concordo moderadamente; 7 - Concordo totalmente).

### **5.3.2. Escalas de medida da SAD**

A terceira parte, como referido, encontra-se relacionado com a SAD. O estudo da satisfação desta avaliação, segundo Keeping & Levy (2000), tem demonstrado inconsistência, nomeadamente, nos questionários utilizados, uma vez que, alguns critérios são confundidos com a SP. Neste sentido, e apesar da tentativa de produzir um questionário (Lima, 2009), “não existe nenhum questionário de satisfação de AD, validado para a população portuguesa” (Antunes, 2016, p. 57). Assim, foi utilizado o instrumento de medida criado por Antunes (2016), constituído por 14 itens, utilizando a escala do Tipo *Likert*, equivalente à escala de medição da parte anterior.

### **5.3.3 Escalas de medida da SP**

A última parte, relativa à SP, foi utilizada a Escala de SP, criada por Lima, Vala, e Monteiro (1994), constituída pelos últimos oito itens do questionário (item 47 a 54), e uma escala de tipo *Likert*, de 5 pontos (1 – Extremamente Insatisfeito; 2 – Moderadamente insatisfeito; 3 – Nem satisfeito nem satisfeito; 4 – Moderadamente satisfeito; 5 – Extremamente satisfeito).

## **5.4. Amostra**

Considerando que a população, é uma “coleção de elementos ou sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios”, e uma amostra um “conjunto de sujeitos que fazem parte da mesma população” (Fortin, 2003, p. 202).

A população alvo desta investigação, corresponde aos oficiais do Exército, desde o posto de Alferes a Coronel, na situação de Ativo, ao qual é aplicado o SAMMFA.

Para saber qual a dimensão da amostra estatisticamente representativa, recolhemos junto da Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH), a informação sobre quantos elementos constituíam esta população. Deste modo, confirmou-se que a população é constituída por 1996 elementos.

Sendo a população alvo finita, e pela fórmula de cálculo da amostra (Sarmiento, 2013, p. 147), a dimensão mínima desta é de 322 militares, para um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%.

## 5.5. Confiabilidade

Foi realizado o teste de confiabilidade através do alfa de Cronbach. O questionário apresenta valor de 0,973. Sendo que a confiabilidade de cada uma das variáveis representadas no Quadro n.º 6. É de salientar que não ocorre o aumento deste coeficiente se ocorrer a remoção de algum item, à exceção da: JInf, na qual a remoção do item 23, seria 0,942; SP, onde a remoção do item 50 aumentaria para 0,808. JInt, onde a remoção do item 31, levaria a um coeficiente de 0,905; JD, item 14, aumentaria para 0,969; JP, item 18, aumentaria para 0,866.

Neste sentido decidiu-se manter estes itens devido ao aumento não ser significativo, e não existir nenhum coeficiente inferior a 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1994).

**Quadro n.º 6 – Alfa de Cronbach para o questionário utilizado**

Variável	Alfa de Cronbach	N.º Itens
JD	0,952	7
JP	0,824	10
JInt	0,747	6
JInf	0,939	9
SAD	0,946	14
SP	0,804	8

**Fonte: Elaboração Própria**

## 5.6. Normalidade

A normalidade das variáveis é uma das premissas fundamentais para a utilização de testes paramétricas, ou não paramétricas. Neste seguimento, o teste de Kolmogorov-Smirnov, neste caso, não apresenta uma distribuição normal. Contudo, segundo Kwak & Kim (2017) uma amostra significativamente grande ( $n > 30$ ), pelo teorema do limite central, assume-se como normal (neste caso  $437 > 30$ ).

## CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

### 6.1. Caracterização da Amostra

O questionário foi disponibilizado entre 01 e 31 de março de 2021. Após este período, foram obtidas 445 respostas, das quais 8 inquiridos nunca tinha sido alvo de uma AI, resultando numa amostra de 437 militares. A sua caracterização está presente no Quadro n.º 7 e 8.

A maioria dos inquiridos são do sexo masculino (96%), enquanto o sexo feminino encontra-se em minoria (4%), característica evidente no meio militar. Quanto à idade, a maior concentração é nos intervalos entre 30 e 34 anos (22%), 35 e 39 anos (22%).

Os postos mais frequentes nos inquiridos são o de Capitão (28%), Major (24%) e Tenente-Coronel (27%). Já as especialidades de Infantaria (35%) representam a maioria dos inquiridos, seguido de Artilharia (16%), Cavalaria (15%) e Administração Militar (13%).

Quanto ao grau académico, a maioria dos inquiridos são licenciados(as) (32%) e Mestres (67%).

A maioria dos inquiridos têm pelo menos 11 anos de serviço, entre os intervalos de 11 a 15 anos (22%), 16 a 20 anos (21%) e 21 a 25 anos (17%).

A Área Metropolitana de Lisboa (49%) representa a maioria da amostra seguido do Centro (24%) e Norte (19%).

Quadro n.º 7 – Análise descritiva da amostra (n=437)

	Característica	Frequência	Percentagem
<b>Género</b>	Masculino	418	95,70%
	Feminino	19	4,30%
<b>Idade</b>	25 e 29 anos	41	9,38%
	30 e 34 anos	96	21,97%
	35 e 39 anos	98	22,43%
	40 e 44 anos	66	15,10%
	45 e 49 anos	50	11,44%
	50 e 54 anos	54	12,36%
	55 e 59 anos	27	6,18%
	60 anos ou mais	5	1,14%

**Quadro n.º 8 – Análise descritiva da amostra (n=437) (Continuação)**

<b>Característica</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Posto</b>	Alferes	10	2,29%
	Tenente	44	10,07%
	Capitão	123	28,15%
	Major	106	24,26%
	Tenente-Coronel	119	27,23%
	Coronel	35	8,01%
<b>Especialidade</b>	Administração Militar	55	12,59%
	Artilharia	72	16,48%
	Cavalaria	68	15,56%
	Chefe de Banda de Música	1	0,23%
	Engenharia	26	5,95%
	Farmácia	3	0,69%
	Infantaria	152	34,78%
	Material	9	2,06%
	Medicina	3	0,69%
	Medicina Veterinária	4	0,92%
	Técnico de Exploração de Transmissões	1	0,23%
	Técnico de Manutenção de Transmissões	1	0,23%
	Técnico de Pessoal e Secretariado	10	2,29%
	Técnico de Saúde	4	0,92%
	Técnico de Transportes	1	0,23%
	Transmissões	27	6,18%
<b>Grau Académico</b>	Licenciado(a)	138	31,60%
	Mestre	294	67,30%
	Doutorado(a)	5	1,10%
<b>Tempo de Permanência no Exército</b>	Entre 1 a 5 anos	9	2,06%
	Entre 6 a 10 anos	33	7,55%
	Entre 11 a 15 anos	98	22,43%
	Entre 16 a 20 anos	90	20,59%
	Entre 21 a 25 anos	73	16,70%
	Entre 26 a 30 anos	50	11,44%
	Entre 31 a 35 anos	59	13,50%
	Mais de 35 anos	25	5,72%
<b>Região da Unidade de Colocação</b>	Norte	83	18,99%
	Centro	106	24,26%
	Área Metropolitana de Lisboa	214	48,97%
	Alentejo	16	3,66%
	Região Autónoma dos Açores	10	2,29%
	Região Autónoma da Madeira	8	1,83%

**Fonte: Elaboração Própria**



## 6.2. Estatísticas Descritivas

Com base na investigação de Sotomayor (2006), a interpretação dos resultados é que quanto maior o número indicado na escala de 1 a 7, maior será a percepção de justiça. Neste sentido, os valores entre 1 e 3,9 revelam uma percepção frágil, valores entre 5 e 7, pelo contrário revelam uma forte percepção de justiça da AD. Enquanto os valores entre 4 e 4,9 podem representar indiferença ou desconfiança do indivíduo naquele momento (nem discordo nem concordo).

De modo a medir as diferentes percepções de justiça dos oficiais foram calculadas as médias de cada uma das percepções de justiça. As percepções de justiça variam entre valores de 3,72 e 4,77, como representado no Quadro n.º 9.

Quadro n.º 9 – Estatísticas descritivas Variáveis

	PJD	PJP	PJInt	PJInf	SAD	SP
<b>Média</b>	4,4792	4,3570	4,7715	3,7241	4,2262	3,4642
<b>Desvio Padrão</b>	1,70116	1,17389	1,12830	1,62438	1,43087	0,68782
<b>Mínimo</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Máximo</b>	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	5,00
<b>Amplitude</b>	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00

Fonte: Elaboração própria

Quanto à PJD dos oficiais do Exército português acerca da AD, no geral, apresenta um valor médio de 4,48 (Quadro n.º 9), ou seja, apesar de positivo, poderá representar alguma indiferença ou desconfiança. Deste modo, os oficiais apresentam-se indiferentes ou desconfiados com os seus resultados, consequentes das suas avaliações de desempenho.

Apesar disto, concordam ligeiramente que a última FAV, detentora da classificação obtida da última AD reflete o esforço colocado no desempenho do trabalho ( $\bar{x}$  =5,09), mas discordam ligeiramente, quanto à tradução das classificações de desempenho do verdadeiro desempenho (Quadro n.º 10).

**Quadro n.º 10 – Médias dos itens da Percepção de Justiça Distributiva**

<b>Itens</b>	<b>Média</b>
A classificação obtida na sua última AD reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho.	5,09
A classificação obtida na sua última AD traduz a qualidade do trabalho que executou.	4,88
A classificação obtida na sua última AD reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos do Exército.	4,84
No Exército, os militares recebem classificações de desempenho que traduzem o verdadeiro desempenho.	3,03
A classificação obtida na sua última AD representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho.	4,46
Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última AD é adequada.	4,73
A classificação obtida na sua última AD foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho.	4,34

**Fonte: Elaboração própria**

Na dimensão de PJP os militares, revelam uma percepção positiva, contudo, poderá revelar indiferença ou desconfiança, com um valor médio de 4,36 (Ver Quadro n.º 9).

É de destacar que, concordam ligeiramente que podem pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação obtida, bem como, que o avaliador, superior hierárquico, foram honestos e éticos durante a execução do processo de avaliação (Quadro n.º 11). Por outro lado, discordam ligeiramente quanto à aplicação do processo de igual modo a todos os oficiais, da mesma forma, discordam ligeiramente que o processo segue padrões/regras pré-definidas, que são aplicados de igual modo a todos os militares. Quanto à existência de procedimentos para a revisão da classificação, apesar de existirem procedimentos para o tal (reclamação ou recurso) caso necessário, discordam ligeiramente da sua existência.

**Quadro n.º 11 – Médias dos itens da Percepção de Justiça Procedimental**

<b>Itens</b>	<b>Média</b>
Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os oficiais do Exército.	3,55
No Exército, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário.	3,54
Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe informações adequadas sobre a sua avaliação.	4,09
Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho.	4,58
Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi honesto(a) e ético(a) a lidar consigo.	5,34
Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.	4,84
As avaliações de desempenho no Exército não são conduzidas usando procedimentos justos.	4,20
No Exército, qualquer militar pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.	5,03
Os procedimentos utilizados na AD seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os militares.	3,86
Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.	4,55

**Fonte: Elaboração Própria**

Continuamente a PJInt, apresenta um valor médio de 4,77 (ver Quadro n.º 9), isto é, os militares revelam uma perceção positiva, mas poderá revelar indiferença ou desconfiança. No entanto é de referir que o item “Durante o processo de AD o(a) seu(sua) hierárquico(a) comportou-se consigo de um modo inadequado”, corresponde a um item inverso, pelo que a perceção de justiça desta dimensão é forte, levando os inquiridos a discordar moderadamente com esta afirmação. (Quadro n.º 12).

**Quadro n.º 12 – Média dos itens da Perceção de Justiça Interpessoal**

Itens	Média
Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) trato-o(a) de forma atenciosa.	5,19
Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) trato-o(a) com consideração.	5,33
Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trato-o(a) com respeito.	5,62
Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi completamente franco(a) e sincero(a) consigo.	5,05
Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) evita fazer observações ou comentários impróprios.	5,22
Durante o processo de AD o(a) seu(sua) hierárquico(a) comportou-se consigo de um modo inadequado.	2,22

**Fonte: Elaboração própria**

A PJInf, apresenta um valor médio de 3,72 (Quadro n.º 9), ou seja, uma perceção frágil. Todos os seus itens, à exceção de “Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) mostra preocupação pelos seus direitos como militar” ( $\bar{x}=4,62$ ), apresentam uma média inferior a 4, isto é, apresenta uma perceção frágil.

**Quadro n.º 13 – Médias dos itens da Perceções de Justiça Informacional**

Itens	Média
Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação.	3,67
O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe feedback atempado sobre as decisões que ia tomar, com base na sua classificação de desempenho, e as implicações dessas mesmas decisões.	3,58
Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) explicitou, claramente, o que esperava de si.	3,86
O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) comunicou-lhe, atempadamente, os aspetos do seu desempenho que iam ser objeto de avaliação.	3,58
O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) tem sempre tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação de desempenho.	3,75
Durante o processo de AD discutiu com o(a) superior(a) hierárquico(a) o modo como o seu desempenho foi avaliado.	3,35
Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe feedback que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho.	3,66
Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) mostra preocupação pelos seus direitos como militar.	4,62

**Fonte: Elaboração própria**

A SAD apresenta um valor médio de 4,23, ou seja, não se verifica uma SAD, mostra indiferença ou desconfiança dos oficiais no momento. No entanto, os concordam

ligeiramente que os seus avaliadores, conhecem e tem oportunidade de observar o seu trabalho (Quadro n.º 14).

**Quadro n.º 14 – Médias dos itens da Satisfação com a Avaliação de Desempenho**

<b>Itens</b>	<b>Média</b>
Estou satisfeito(a) com o sistema de AD usado para avaliar o meu desempenho.	3,65
Os resultados da minha AD são, regra geral aceitáveis.	4,85
Estou satisfeito(a) com o modo como me é facultado o feedback.	4,08
O feedback que eu recebo acerca do modo como realizo o meu trabalho é altamente relevante.	4,67
A minha organização reconhece o bom desempenho.	3,96
O meu ponto de vista como avaliado e o ponto de vista do avaliador são frequentemente coincidentes.	4,45
A minha organização encontra-se mais interessada em reforçar aspetos positivos do desempenho que aspetos negativos.	4,17
A minha última entrevista de feedback deu-me ideia de como posso melhorar o meu desempenho.	3,58
Em geral estou satisfeito(a) com a entrevista de feedback.	3,73
O meu avaliador tem oportunidade de observar o meu trabalho.	5,31
A última entrevista de feedback possibilitou a perceção de como estou a realizar o meu trabalho.	3,73
Em geral, considero que a minha organização possui um bom sistema de AD.	3,52
Eu estou satisfeito com os resultados da AD.	4,45
O meu avaliador conhece bem o trabalho que realizo.	5,01

**Fonte: Elaboração Própria**

A SP apresenta um valor médio de 3,46, ou seja, os oficiais encontram-se indiferentes no momento. Sendo que, em relação à remuneração encontram-se moderadamente insatisfeitos ( $\bar{x}=2,47$ ), contrariamente, encontram-se moderadamente satisfeitos quanto ao clima de relação com os colegas.

**Quadro n.º 15 – Médias dos itens da Satisfação Profissional**

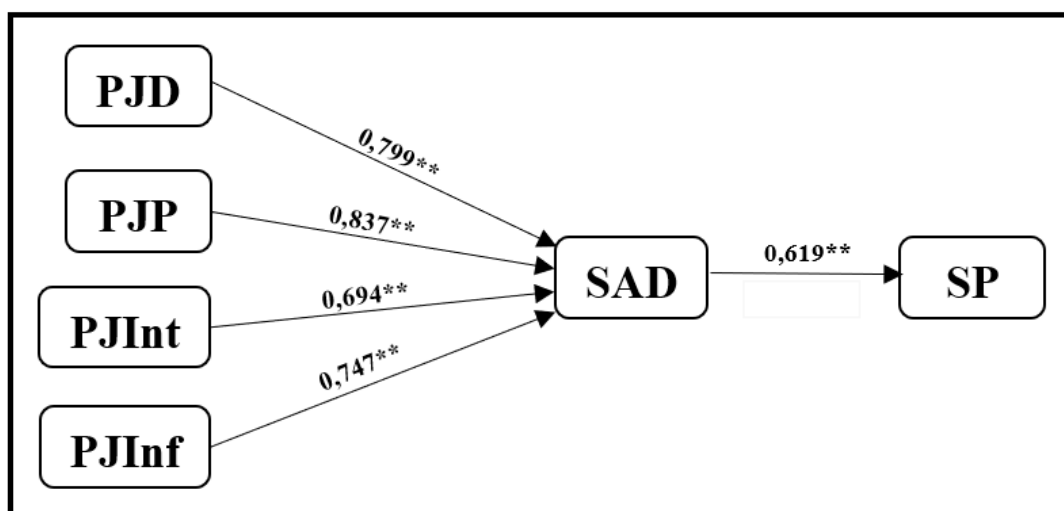
<b>Itens</b>	<b>Média</b>
Em relação às suas perspetivas de promoção, diria que está...	3,03
Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está...	3,46
Em relação à colaboração e clima de relação com colegas diria que está...	4,14
Em relação à remuneração que recebe diria que está...	2,47
Em relação à competência e funcionamento do superior imediato diria que está...	3,64
Em relação ao trabalho que realiza diria que está...	3,69
Em relação à competência e funcionamento dos subordinados diria que está...	3,91
Tudo somado e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta instituição diria que está...	3,38

**Fonte: Elaboração Própria**

### 6.3. Teste de Hipóteses

De modo a verificar as hipóteses formuladas foram realizadas correlações de Pearson entre as diferentes perceções de justiça e SAD. Desde modo, obteve-se um coeficiente de correlação<sup>7</sup> de, 0,799 para a relação entre a PJD e SAD, 0,837 entre PJP e SAD, 0,694 entre PJInt e SAD, e 0,747 entre PJInf e SAD. Quanto à relação entre a SAD e SP, do mesmo modo, foi obtido um coeficiente de correlação<sup>7</sup> de 0,619.

Figura n.º 4 – Correlações de Pearson



Fonte: Elaboração própria

<sup>7</sup> \*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

## CAPÍTULO 7 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em conta que os oficiais apresentam uma atitude de indiferença ou desconfiança face à PJD. Este facto poderá exigir uma maior necessidade de explicação por parte dos superiores, e deste modo o foco será o processo de AD (De Cremer, 2005). Considerando que os militares concordam ligeiramente, com a classificação da sua última FAV, concordando que reflete o esforço colocado no desempenho do trabalho, isto vai ao encontro do defendido por Jackson (2019), que defende que os indivíduos procuram receber resultados consistentes com as suas contribuições. Em contrapartida discordam ligeiramente que as classificações obtidas traduzam o verdadeiro desempenho. Esta discordância, demonstra a existência de um desequilíbrio entre os *inputs* e *outputs*, da Teoria da Equidade, ou seja, apesar de concordarem que a classificação representa o seu esforço, a mesma não representa o seu desempenho real (Colquitt et al., 2005). Posto isto, existe o risco de os militares alterarem o seu comportamento e, consequentemente o seu desempenho (Adams, 1965). Para além que, avaliados que percecionem como injustas as suas avaliações de desempenho, demonstram insatisfação com o processo de avaliação, e consequentemente com a organização (Sarmiento et al., 2015).

Na PJP os militares, à semelhança da PJD, revelam uma perceção positiva, contudo, poderá revelar indiferença ou desconfiança. Esta postura de indiferença ou desconfiança pode ser resultante da desaprovação do resultado da avaliação, dado que o processo ficará mais propenso a ser escrutinado (De Cremer, 2005; Jackson, 2019), podendo predizer maiores níveis de conflito entre subordinados e chefias (Yean & Yusof, 2016).

Verificou-se que os oficiais discordavam ligeiramente da aplicação do processo de igual modo a todos os avaliados, posto isto, não se confirma a existência do fator de consistência do processo entre indivíduos de Leventhal (1980). Neste sentido, a PJP não subsiste, uma vez que os militares não sentem que são iguais aos seus pares no desempenho das suas funções (Greenberg & Colquitt, 2013).

Ao discordarem ligeiramente que o processo segue padrões/regras pré-definidas iguais para todos os avaliados, não se confirma o fator de aderência a conceções éticas e moralidade, assim como o fator de precisão (Leventhal, 1980). Quanto à existência de procedimentos para a revisão da classificação, apesar de existirem procedimentos para o tal (reclamação ou recurso), os militares discordam ligeiramente da sua existência, indo de encontro ao quinto fator de Leventhal (1980).

Por outro lado, concordam ligeiramente que podem pedir esclarecimentos ou informações adicionais, sobre a classificação obtida, indo ao encontro a Greenberg e Colquitt (2013), que referem que existe PJP quando os indivíduos se sentem ouvidos. Adicionalmente, concordam ligeiramente que, durante o processo, o avaliador (superior hierárquico) foi honesto e ético durante a execução do processo de avaliação, contribuindo para a SP dos oficiais (Yean & Yusof, 2016).

Na percepção da justiça interpessoal, de acordo com os resultados obtidos (Quadro n.º 12) os oficiais sentem-se tratados com dignidade e respeito por parte dos avaliadores, superiores hierárquicos (Jackson, 2019; Rego, 2002; Roch & Shanok, 2006). Contribuindo, para o aumento da SAD, assim como um trabalho de excelência no exercício das suas funções (Miharja et al., 2020).

Com base nos resultados da PJInf, os oficiais revelam indiferença ou desconfiança quanto à preocupação pelos direitos militares por parte do superior(a) hierárquico(a), assim como, discordam ligeiramente quanto a aspetos da troca de informação entre avaliado e avaliador, fundamental para a obtenção desta percepção (Shaw et. al, 2003). Estes resultados, estimulam a percepção de injustiça, uma vez que a participação do indivíduo nas decisões, deve também fazer parte das explicações e informações fornecidas pelo superior (Rego, 2002; Shaw et al., 2003). Em concordância com Rego e Cunha (2010), ocorre uma valorização da justiça interpessoal, em detrimento da justiça informacional.

Sendo a SAD um dos indicadores que verifica o sucesso da AD, torna-se importante verificá-lo (Pulakos et al., 2015; Schrage et al., 2019).

Globalmente, os oficiais revelam-se indiferentes ou desconfiados com a AD, embora discordem ligeiramente em 5 itens. Esta discordância é esperada, visto que, são raras as organizações onde a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com o sistema de AD (Caetano, 2008b). Observação esta, que vai de encontro a uma das intenções de todas as organizações: proporcionar condições para que os avaliados se sintam satisfeitos no ambiente de trabalho, uma vez que tem impacto na SAD (Naeem et al., 2017). Outra explicação, será a falta de exatidão do processo de AD (Lira, 2014; Thurston & McNall, 2010). Soares et al. (2018), no mesmo sentido, indica que o processo de AD poderá indiciar insatisfação. Através dos resultados e da literatura, podemos concluir que, os oficiais consideram a AD injusta e imprecisa, considerando a sua insatisfação (Lira, 2014).

De acordo com os resultados obtidos, os oficiais concordam ligeiramente com o conhecimento do seu avaliador do trabalho por eles realizado, assim como a oportunidade

do mesmo em observá-los, fator que se apresenta em consonância com a literatura que refere que é, habitualmente, superior direto a realizar a AD (Câmara et al., 2016).

Como verificado (ver Figura n.º 4) existe uma correlação entre todas as percepções de justiça e a SAD, indo ao encontro do defendido pelos autores, que referem que percepção de justiça tem impacto na SAD (Beuren et al., 2017; Dal Vesco et al., 2016; Taneja et al., 2015).

Quanto à SP, os militares revelam-se indiferentes (nem insatisfeitos nem satisfeitos) (Quadro n.º 15), referindo que estes apresentam níveis mais reduzidos, comparando com os civis (Blair & Phillips, 1983; Fredland & Little, 1983; Woodruff & Conway, 1990). No entanto ao nível da remuneração os mesmos manifestaram-se moderadamente insatisfeitos, de acordo com Spector (1997), um dos aspetos mais comuns para alcançar a SP é a remuneração, assim como, o relacionamento com os colegas de trabalho. Neste último, os militares encontram-se satisfeitos.

A SP acarreta um elevado grau de importância, uma vez que pode alterar o comportamento organizacional, e consequentemente a produtividade e eficiência dos recursos humanos, permitindo o alcance de um estado emocional positivo (Freitas, 2019; Kumar et al., 2013; Spector, 1997; Turkyilmaz et al., 2011).

Considerando os resultados da amostra, de indiferença ou desconfiança perante a SAD, a obtenção do mesmo resultado na SP, coincide com a literatura, dado que, a SP é influenciada pela SAD (Beuren et al., 2017; Neha & Himanshu, 2015).



## CONCLUSÕES

Considerando a temática da justiça organizacional é emergente no campo da investigação do comportamento organizacional, esta investigação procurou relacionar a percepção de justiça dos oficiais do Exército português na avaliação sua avaliação de desempenho e, posto isto, verificar o impacto na satisfação com a avaliação de desempenho e satisfação profissional.

Deste modo, e discutidos os resultados, iremos responder às nossas perguntas de investigação. Iniciando na **PD1 – Qual é a percepção de justiça dos oficiais acerca da sua AD?** Neste estudo, a percepção de justiça acerca da AD foi medida através das quatro dimensões de justiça. Quanto à PJD concluiu-se que os oficiais revelam indiferença ou desconfiança, quanto aos resultados atribuídos pelo SAMMFA. O mesmo se aplica, quanto à PJP à qual demonstram uma indiferença ou desconfiança do SAMMFA. Assim, as percepções de justiça distributiva e procedimental não foram atingidas. Quanto à PJInt, esta foi alcançada, contrariando a PJInf, que não foi atingida. Indicando que, os oficiais não percebem como justo o fornecimento de provas e explicações relevantes da AD, mas consideram que recebem um tratamento digno e respeitoso na AD. A ausência de apenas uma dimensão de justiça, poderá ser suficiente para não atingir a satisfação, quer com a AD, quer profissional.

Quanto à **PD2 – Qual o impacto da percepção de justiça na SAD?** A percepção de justiça relaciona-se com a satisfação com AD, na medida que é um fator dos mais influentes nesta satisfação. Assim, verificou-se a não existência da PJInf, a indiferença quanto à PJP e PJD, apenas alcançando a PJInt da AD. Deste modo, os oficiais não se verificaram satisfeitos com a AD, demonstrando indiferença ou desconfiança, à mesma. A ausência de apenas uma das dimensões de justiça, é suficiente para que não se alcance níveis de satisfação. Deste modo, a organização deve considerar a justiça organizacional na AD, uma vez que, o aumento da percepção de justiça, fomentará, também, o aumento da satisfação, e desta forma, o desempenho.

Relativamente à **PD3 – Qual a relação entre a SAD e a SP?** Verificou-se que estes dois estados estão relacionados, na medida que a SAD é um fator influenciador para atingir SP. Neste caso, resultante da ausência de dimensões justiça na AD, não é possível atingir a SAD, e desta forma, torna-se mais difícil alcançar a satisfação profissional.

Por último, a **PP - Qual o impacto da percepção de justiça da AD dos oficiais na satisfação?** A percepção de justiça da AD é fator influenciador da SAD, da mesma que forma que SAD está relacionada com a SP, ou seja, a percepção de justiça dos oficiais do QP do Exército português influencia a sua SAD, que posteriormente afeta a SP.

O estudo torna-se relevante, pois permite verificar qual o nível de percepção de justiça dos oficiais do Exército português, relativamente à avaliação de desempenho. Neste caso em específico ao SAMMFA, quer seja o processo em si, o resultado do mesmo, e todo o tratamento recebido durante a elaboração da avaliação.

Os oficiais encontram-se desconfiados e/ou indiferentes quanto à percepção de justiça dos resultados resultantes da sua avaliação de desempenho. Os mesmos percecionam como justo que a sua última classificação obtida reflete o esforço colocado no desempenho do seu trabalho. Por outro lado, de forma geral, percecionam como injusto as classificações de desempenho obtidas na organização, uma vez que não traduzem o verdadeiro desempenho. Desta forma, será necessário recorrer a uma melhor explicação dos procedimentos que permitem atingir estes resultados.

De igual modo, a percepção de justiça do seu sistema de avaliação de desempenho (SAMMFA), não foi alcançada. Os oficiais consideram que os procedimentos não são aplicados de igual modo a todos os militares (ausência de consistência e do fator ético/moral). Para além disso, consideram que não existem procedimentos adequados para resolver a classificação, caso seja necessário, apesar do mesmo estar previsto no RAMMFA. Durante o processo de AD, entendem que o superior hierárquico (avaliador) demonstra uma conduta honesta e ética, mostrando disponibilidade para o esclarecimento ou informações adicionais da sua classificação obtida.

Seguindo a tendência cultural portuguesa, no contexto profissional, a percepção de justiça interpessoal é favorecida em detrimento da informacional. Os oficiais, durante o processo de AD, sentem-se tratados com dignidade e respeito pelo seu superior hierárquico (avaliador). Deste modo, a percepção de justiça interpessoal é forte. No entanto, observa-se uma percepção de justiça informacional frágil. Isto justifica-se pela ausência de troca de informação entre avaliador e avaliado, ou seja, não ocorre fornecimento do feedback.

Os inquiridos consideram mostram-se indiferentes quanto à satisfação com a AD, de um modo geral. Mas, destaca-se a satisfação com o avaliador, na medida que ele tem oportunidade de observar o trabalho, e o conhecimento do trabalho do avaliado. No entanto encontram-se insatisfeitos com o SAMMFA, com o facto da organização reconhecer o bom desempenho e a ausência de *feedback*.

Da mesma forma, os oficiais demonstram indiferença quanto à satisfação profissional. No entanto, satisfeitos com a relação com os seus camaradas e insatisfeitos com a sua remuneração.

Assim, este estudo foi pioneiro na investigação da percepção de justiça na avaliação de desempenho, em contexto militar, podendo servir como ponto de partida para futuras investigações, contribuindo para o maior conhecimento da organização e dos seus processos de avaliação de desempenho.

Após a conclusão desta investigação, importa ter em consideração algumas limitações deste estudo: primeiramente, a inexistência de uma medida de escala da satisfação com a avaliação de desempenho, validado para a população portuguesa; escassez de bibliografia, em contexto militar sobre esta temática, que pudesse apoiar esta investigação.

Como forma de melhorar o sistema de avaliação de desempenho, é aconselhável, em investigações futuras, investigar quais os fatores que permitem alcançar uma percepção de justiça da avaliação de desempenho, perceber qual a influência das diferentes características sociodemográficas na percepção de justiça, e estudar a justiça organizacional, de um ponto de vista macro, na organização militar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Addabbo, T., Ales, E., Curzi, Y., Fabbri, T., Rymkevich, O., & Senatori, I. (2020). *Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?* 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-26538-0>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134–145. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.09.002>
- Aleassa, H. M. (2014). Performance appraisal satisfaction and counterproductive behaviors: direct and moderating effects. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 76–89.
- Alfayad, Z., & Arif, L. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction : An Application of Herzberg's Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150–156.
- Almeida, F. N. (1996). *AD para Gestores*. Amadora: McGrawHill de Portugal.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar matters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803–812.
- Ambrose, M. L., Seabright, M., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the Workplace: the role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947–965. <https://doi.org/10.5840/iabsproc2000113>
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Subjective and objective measures of organizational performance: An empirical exploration. In G. A. Boyne, K. J. Meier, J. O'Toole, & R. M. Walker (Eds.), *Public Service Performance* (pp. 14–34). <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488511.002>
- Antunes, J. (2016). *A Satisfação com AD e o Empenhamento Organizacional na Área das Telecomunicações: O Caso da Portugal Telecom*. Dissertação de Mestrado: Mestrado em Estudos de Gestão (p. 115). p. 115. Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão.

- Aristovnik, A., Kovač, P., Tomažević, N., & Leben, A. (2018). Excellence in public administration: job satisfaction as a factor of good administration. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1/2), 127. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.10013660>
- Arvey, R. D., & Murfey, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141–168.
- Ayala, Y., Peiró Silla, J. M., Tordera, N., Lorente, L., & Yeves, J. (2017). Job Satisfaction and Innovative Performance in Young Spanish Employees: Testing New Patterns in the Happy-Productive Worker Thesis—A Discriminant Study. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1377–1401. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9778-1>
- Baltazar, M. S. (2005). *As forças armadas portuguesas – desafios numa sociedade em mudança*. Lisboa: Caleidoscópio.
- Balven, R., Fenters, V., Siegel, D. S., & Waldman, D. (2018). Academic Entrepreneurship: The Roles of Identity, Motivation, Championing, Education, Work-Life Balance, and Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 21–42. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0127>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bateson, M., Nettle, D., & Roberts, G. (2006). Cues of being watched enhance cooperation in real-world setting. *Biology Letters* 2 (3), 412–414., 2(3), 412–414.
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The Relationship between Knowledge Characteristics' Fit and Job Satisfaction and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sustainability*, 12(6), 2336. <https://doi.org/10.3390/su12062336>
- Beuren, I. M., dos Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa Em Contabilidade*, 11(4), 69–86.
- Bies, R. J. (1987). Beyond 'voice': the influence of decision-maker justification and sincerity on procedural fairness judgments. *Representative Research in Social Psychology*, 17, 3–14.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: the sacred and the profane. In: Greenberg, J., Cropanzano, R. (Eds.). *Advances in Organizational Justice*, 89–118.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.). *Research on Negotiations*

- in *Organizations*, Vol. 1, pp. 43–55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgements: the influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199–219.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31, 676–685.
- Bies, R. J., Shapiro, D. L., & Cummings, L. L. (1988). Causal accounts and managing organizational conflict: Is it enough to say it's not my fault? *Communication Research*, 15, 381–399.
- Blair, J. D., & Phillips, R. L. (1983). Job satisfaction among youth in military and civilian work settings. *Armed Forces and Society*, 9(4), 555–568.
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 391–412.
- Bowles, S. V., Bartone, P. T., Ross, D., Berman, M., Rabinowitz, Y., Hawley, S., ... Bates, and M. J. (2017). Well-Being in the Military. In S. Bowles & P. T. (Eds. . Bartone (Eds.), *Handbook of Military Psychology: Clinical and Organizational Practice* (pp. 213–238). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-66192-6>
- Bretz, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of Management*, 18(2), 321–352. <https://doi.org/10.1177/014920639201800206>
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189–208. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.189>
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375–396. <https://doi.org/10.1108/00483481011030557>
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). the history of organizational justice: the founders speak. In Cropanzano, R. (ed.). *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Vol. 2, pp. 3–26. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Caetano, A. (2008a). *AD: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008b). *AD - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Fernandes, A. (2007). A AD. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e*

- técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (7.ª Edição)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, Pedro B. (2015). *Manual de Gestão e AD* (RH Editora).
- Candido Encarnação Peres. (2014). *Autoeficácia, Deperessão e Satisfação em Militares do Exército Português* (Dissertação). Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Cappelli, P. , & Tavis., A. (2016). The Performance Management Revolution: The Focus Is Shifting from Accountability to Learning. *Harvard Business Review*, 94, 58–67.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615–633. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.615>
- Choi, J. (2008). Event justice perceptions and employees' reactions: Perceptions of social entity justice as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 513–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.513>
- Church, A. H. (2000). Do Higher Performing Managers Actually Receive Better Ratings? A Validation of Multirater Assessment Methodology. *Consulting Psychology Journal*, 52(2), 99–116. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.52.2.99>
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130–135.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenber & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 12–45). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, Jason A. (2012). Organizational Justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology Vol. 1* (pp. 526–547). New York: Oxford University Press.
- Colquitt, Jason A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001).

- Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Conlon, D. E. (1993). Some Tests of the Self-Interest and Group-Value Models of Procedural Justice: Evidence from an Organizational Appeal Procedure. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1109–1124. <https://doi.org/10.5465/256648>
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526–541. <https://doi.org/10.1108/02683940410543605>
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O., & Silva, S. R. dos S. R. M. da. (2019). A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 37, 31–54. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc37a2>
- Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática*. Almedina.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice Executive Overview. *Academy of Management Perspectives*, 34–48.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Volume 12, pp. 317–372). New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational Justice. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (Second Edi, Vol. 17). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22033-3>
- Cropanzano, R., & Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 3–20.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85–113. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.83.2.85>
- Cugueró-Escofet, N. Rosanas, J. M. (2013). The justice design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23–40.
- Cugueró-Escofet, N., & Fortin, M. (2014). One Justice or Two? A Model of Reconciliation of Normative Justice Theories and Empirical Research on Organizational Justice.



- Journal of Business Ethics*, 124(3), 435–451. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1881-1>
- Culbert, S. A. (2010). *Get Rid of the Performance Review: How Companies Can Stop Intimidating, Start Managing, and Focus on What Really Matters*. New York: Business Plus.
- Cunha, M. P. e, Marques, C. A., Gomes, J. F. S., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. C. e. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª Edição)*. Edições Sílabo.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na AD e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), 121. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i3.28333>
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4–13. <https://doi.org/10.1108/02683940510571603>
- DeNisi, A., & Pritchard, R. (2006). Performance Appraisal , Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- DeNisi, A. S., & Mitchell, J. L. (1978). An Analysis of Peer Ratings as Predictors and Criterion Measures and a Proposed New Application. *Academy of Management Review*, 3(2), 369–374. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4295675>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale Univ. Press.
- Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Truxillo, D. M. (1988). The effects of purpose of appraisal and individual differences in stereotypes of women on sex differences in performance ratings: a laboratory and field study. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 551–558.

- Elanain, H. M. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29(1), 5–27. <https://doi.org/10.1108/02621711011009045>
- Erez, M. (1977). Feedback: a necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 624–627.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: cognitive-processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 127–148.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Fletcher, C. (1993). Appraisal: an idea whose time has gone? *Personnel Management*, September, 34–37.
- Fletcher, C., & Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organisational commitment. *British Journal of Management*, 7, 69–179.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R. (1984). Perceived injustice, referent cognitions, and the concept of comparison level. *Representative Research in Social Psychology*, 14(2), 88–108.
- Folger, R, Konovsky, M. a, & Cropanzano, R. (1992). A Due Process Metaphor for Performance Appraisal. In *Research in Organizational Behaviour* (Vol. 14).
- Folger, Robert, & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 79–90. <https://doi.org/10.1007/BF01384939>
- Fortin, M.-F. (2003). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização* (Lusociência, Ed.). Loures.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93–126. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00231.x>
- Fortin, M. F. (2009). *Processo de investigação: Da conceção à realização* (5ª Edição). Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas.
- Fraser, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. German:International Labour Office.
- Fredland, J. E., & Little, R. D. (1983). Job satisfaction determinants: Differences between servicemen and civilians. *Journal of Political and Military Sociology*, 11, 265–280.
- Freitas, M. G. (2019). Satisfação no trabalho: antecedentes e consequentes. *Revista Gestão Em Análise*, 8(3), 46. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i3.p46-65.2019>

- Fulford, M. D. (2005). That's Not Fair! The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Hotel Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(1), 73–84. [https://doi.org/10.1300/J171v04n01\\_06](https://doi.org/10.1300/J171v04n01_06)
- Goler, L., Gale, J., & Grant, A. (2016). Let's Not Kill Performance Evaluations Yet. *Harvard Business Review*, 94(11), 90–94.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (1ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Gordon, M. E., & Stewart, L. P. (2009). Conversing About Performance: Discursive resources for the appraisal interview. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 473–501. <https://doi.org/10.1177/0893318908327159>
- Green, F. (2004). Work intensification, discretion and the decline in wellbeing at work. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 615–625.
- Greenberg, J. (1982). Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations. In *Equity and Justice in Social Behavior*. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-299580-4.50017-3>
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340–342. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.). In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J., Bies, R. J., & Eskew, D. E. (1991). Establishing fairness in the eye of the beholder: Managing impressions of organizational justice. In R. Giacalone & P. R. (Eds.), *Applied impression management: How image making affects managerial decisions* (pp. 111–132). Newbury Park, CA: Sage.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Greenberg, Jerald. (1993). Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal

- Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81–103.  
<https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1004>
- Griffin, M. L., & Hepburn, J. R. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 33(6), 611–625. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2005.08.010>
- Gurbuz, S. (2009). Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 21(2), 200–215.  
<https://doi.org/10.1080/08995600802574621>
- Haley, K. J., & Fessler, D. M. T. (2005). Nobody's watching? Subtle cues affect generosity in anonymous economic game. *Evolution and Human Behavior*, 26(3), 245–25.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. USA: Transaction Publisher.
- Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: its elementary forms*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Hulin, C., & Judge, T. (2003). Job Attitudes. In *Handbook of Psychology* (pp. 255–271).  
[https://doi.org/10.1021/00-071-38408-9](https://doi.org/10.1021/10.1021/00-071-38408-9)
- Ilgen, D. R., Barnes-Farrell, J. L., & McKellin, D. B. (1993). Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(3), 321–368.  
<https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1015>
- Ismail, H. N., & Rishani, M. (2018). The Relationships Among Performance Appraisal Satisfaction, Career Development and Creative Behavior. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 109–124.
- Jackson, N. (2019). Organizational justice in mergers and acquisitions: Antecedents and outcomes. In *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions: Antecedents and Outcomes*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92636-0>
- Jacobs, R., & Kozlowski, S. W. (1985). A closer look at halo error in performance ratings. *Academy of Management Journal*, 28(1), 201–212.
- Judge, T.A., & Ferris, G. R. (1993). Social Context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80–105.
- Judge, Timothy A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>

- Kabanoff, B. (2001). Equity, equality, power, and conflict. *The Academy of Management Review*, 16(2), 416–441. <https://doi.org/10.2307/258869>
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708–723.
- Keeping, Lisa M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708–723. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.708>
- Keller, J., & Pfattheicher, S. (2011). Vigilant self-regulation, cues of being watched and cooperativeness. *European Journal of Personality*, 25(5), 363–372.
- Kivak, R. (2018). Human resources management. In *Salem Press Encyclopedia (Online ed.)*. Retrieved from [https://www.salempress.com/encyclopedia\\_global\\_resources\\_2019](https://www.salempress.com/encyclopedia_global_resources_2019)
- Klendauer, R., & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 29–45. <https://doi.org/10.1108/02683940910922528>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback intervention on performance: a historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Kristensen, N., & Westergaard-Nielsen, N. (2007). Reliability of job satisfaction measures. *Journal of Happiness Studies*, 8(2), 273–292. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9027-0>
- Kumar, R., Ahmed, J., Shaikh, B. T., Hafeez, R., & Hafeez, A. (2013). Job satisfaction among public health professionals working in public sector: a cross sectional study from Pakistan. *Human Resources for Health*, 11(1), 2. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-2>
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, pp. 504–522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kwak, S. K., & Kim, J. H. (2017). Statistical data preparation: management of missing values and outliers. *Korean Journal of Anesthesiology*, 70(4), 407. <https://doi.org/10.4097/kjae.2017.70.4.407>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment

- of correctional staff. *Social Science Journal*, 57(4), 405–416.  
<https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72–107.
- Leventhal, G. (1976a). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. Spence, & R. E. (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211–239). Morristown: General Learning Press.
- Leventhal, G. (1976b). The distribution of rewards and resources in groups and organizations (Vol. 9). In L. Berkowitz & W. W. (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 91–131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (eds). *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, pp. 27–55. New York: Plenum.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881–905.  
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
- Lima, G. M. R. (2009). *Criação e Validação de um questionário de SAD. Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos*. INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Culturas organizacionais. In M. B. Vala, M. B. Monteiro, M. L. Lima, & A. Caetano (Eds.), *Psicologia Social e das Organizações - Estudos em empresas portuguesas*. Lisboa: Celta Editora.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgements as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 56–88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. Allan, & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*.  
<https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2115-4>
- Lira, M. (2014). Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Tékhnē*, 12, 30–37.  
<https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.005>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E.A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting

- and task motivation: a 35 year odyssey. *America Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Locke, Edwin A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: a multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 770–781.
- Lopes, S., Chambel, M. J., Castanheira, F., & Oliveira-Cruz, F. (2015). Measuring Job Satisfaction in Portuguese Military Sergeants and Officers: Validation of the Job Descriptive Index and the Job in General Scale. *Military Psychology*, 27(1), 52–63. <https://doi.org/10.1037/mil0000060>
- Lu, H., While, A. E., & Louise Barriball, K. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211–227. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003>
- Mações, M. A. R. (2018). *Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática (2ª ed.)*. Lisboa: Leya.
- Mações, M. A. R. (2014). *Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.
- Mações, Manuel Alberto Ramos. (2017). *Pessoas e Gestão de Equipas - Vol. X (Actual Edi)*.
- Machado-Taylor, M. L., Meira Soares, V., & Gouveia, O. (2010). The study of academic job satisfaction and motivation: An ongoing study in Portuguese higher education. *Global Business & Economics Anthology (GBEA)*, II(2), 242–246.
- Machado, A., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I., ... Miranda, S. (2014). *Gestão de Recursos Humanos - desafios da globalização: Globalização do Trabalho e Gestão Pessoas, Talentos, Liderança, Clima e Cultura Organizacional, Comunicação e Recompensas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Manuela Sarmento, Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Escolar Editora.
- Maria, E., Assmar, L., & Ferreira, M. C. (2005). *Justiça Organizacional : Uma Revisão Crítica da Literatura*. 18(3), 443–453.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Brooklyn.
- Masterson, S. S., Lewis-McClear, K., Goldman, B. B., & Taylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work outcomes. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of Satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management*

- Journal*, 35(3), 626–637. <https://doi.org/10.4324/9781315577661>
- McGivern, G., & Ferlie, E. (2007). Playing tick-box games: Interrelating defences in professional appraisal. *Human Relations*, 60(9), 1361–1385. <https://doi.org/10.1177/0018726707082851>
- McGregor, D. (1957). An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, 35(3), 89–494.
- McGregor, D. (1972). An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, 50(5), 133–138.
- Meyer, C. B. (2001). Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: An Organizational Justice Perspective. *British Journal of Management*, 12(1), 47–66. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00185>
- Miah, M. M. (2018). The impact of employee job satisfaction toward organizational performance: A study of private sector employees in Kuching, East Malaysia. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8(12). <https://doi.org/10.29322/IJSRP.8.12.2018.p8437>
- Miharja, M., Sacipto, R., Nguyen, Q., & Usanti, T. (2020). How Interactional Justice within Organisations Impacts Counterproductive Work Behaviours and Self Efficacy in the Presence of Performance Appraisal Satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(11), 459–477.
- Milharadas, S. I. D. F. (2020). *Regulamento da Avaliação de Mérito dos Militares das Forças Armadas: Subsídios para a sua revisão*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e práticas de investigação* (Instituto). Lisboa.
- Murad, M. M. I., Zayed, N. M., & Mukul, A. Z. A. (2013). A Study on Job Satisfaction: Focus on Bankers of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 5(17), 14–20.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Murphy, K. R., & DeNisi, A. (2008). A model of the appraisal process. Performance management systems: A global perspective. In A. Varma, P. S. Budhwar, & A. DeNisi (Eds.), *Performance Management Systems A Global Perspective* (pp. 81–96). London, UK: Routledge.
- Naeem, M., Jamal, W., & Riaz, M. K. (2017). The Relationship of Employees' Performance Appraisal Satisfaction with Employees' Outcomes: Evidence from Higher Educational



- Institutes. *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2), 71–81.
- Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: A Saint Lucian case study. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1152–1169. <https://doi.org/10.1080/09585190802051451>
- Nascimento, G. D., & Pereira, A. (2015). A gestão e AD. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte (Eds.), *Gestão de Recursos RH, Humanos para Gestores* (pp. 247–306). Lisboa: Editora RH.
- Neha, S., & Himanshu, R. (2015). Impact of Performance Appraisal on organizational Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(2), 95–104.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nystedt, L., Sjöberg, A., & Hagglund, G. (1999). Discriminant validation of measures of organizations commitment, job involvement, and job satisfaction among Swedish army officers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 40(1), 49–55. <https://doi.org/10.1111/1467-9450.00097>
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147–152.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- Paul, R., & Elder, L. (2008). *The Miniature Guide to Critical Thinking. Concepts and Tools. The Foundation for Critical Thinking. Fifth edition*. Dillon Beach.
- Pires, M. L. (2018). Working conditions and organizational support influence on satisfaction and performance. *European Journal of Applied Business Management*, 162–186.
- Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2019). Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119–132. <https://doi.org/10.1177/0972150917713895>
- Prevosto, P. (2001). The Effect of “Mentored” Relationships on Satisfaction and Intent to Stay of Company-Grade U.S. Army Reserve Nurses. *Military Medicine*, 166(1), 21–26. <https://doi.org/10.1093/milmed/166.1.21>
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can

- be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Pulakos, E. D., & O’Leary, R. S. (2011). Why Is Performance Management Broken? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146–164. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ª Edição)*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: McGrawHill.
- Rego, Arménio, & Cunha, M. P. e. (2009). Organisational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context. *Applied Psychology*, 59(3), 404–430. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00405.x>
- Rego, Arménio, & Cunha, M. P. e. (2010). Organisational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in the Portuguese Cultural Context. *Applied Psychology*, 59(3), 404–430. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00405.x>
- Rita Silva, M., & Caetano, A. (2014). Organizational justice: what changes, what remains the same? *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 23–40. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2013-0092>
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional (8ª Edição)*. Pearson.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299–322. <https://doi.org/10.1177/0149206305280115>
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Rowland, C. A., & Hall, R. D. (2012). Organizational justice and performance: Is appraisal fair? *EuroMed Journal of Business*, 7(3), 280–293. <https://doi.org/10.1108/14502191211265334>
- Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159–185. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011>
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnal psychology: performance eval-

- uation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571–600.
- Sampson, E. E. (1975). On Justice as Equality. *Journal of Social Issues*, 31(3), 45–64. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb00996.x>
- Sanchez, R. P. , Bray, R. M., Vincus, A. A., & Bann, C. M. (2004). Predictors of Job Satisfaction Among Active Duty and Reserve/Guard Personnel in the U.S. Military. *Military Psychology*, 16(1), 19–35. [https://doi.org/10.1207/s15327876mp1601\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327876mp1601_2)
- Santos, N. R. dos. (2009). Rule obesity: Some reflections on the undermining effect of rules and laws on individuals, organizations and societies. In C. Hamilton, O. Neumaier, G. Schweiger, & C. Sedmak (Eds.), *Facing Tragedies*. Wien–Berlin–Münster: Lit-Verlag.
- Santos, N. R. dos. (2011). O Desempenho e a sua Avaliação: dicotomias na prática, desafios para a investigação. In D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção*. Retrieved from [http://www.uc.pt/imprensa\\_uc](http://www.uc.pt/imprensa_uc)
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schrage, M., Kiron, D., Hancock, B., & Breschi, R. (2019). Performance Management’s Digital Shift: Findings from the 2019 Performance Management Global Executive Study and Research Project. *MIT Sloan Management Review and McKinsey & Company*, 1–23.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F., Peretti, J., Alis, D., & Bayad, M. (2009). *Gestão dos Recursos Humanos*. Instituto Piaget.
- Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2020). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers’ performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1113–1130. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1908>
- Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse?: A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 444–458. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.444>
- Shkoler, O., & Tziner, A. (2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 157–164. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.05.002>
- Sibhoko, O., & Bayat, M. S. (2019). An investigation into employee job satisfaction and its impact on organizational effectiveness with special reference to the buffalo city college.

- Management Studies and Economic Systems*, 4(1), 71–78.
- Simmons, J. (2008). Employee significance within stakeholder-accountable performance management systems. *The TQM Journal*, 20(5), 463–475.
- Soares, A., Rodrigues, P. , Almeida, L., & Lé, N. (2018). *O Regulamento De Avaliação Do Mérito Dos Militares Das Forças Armadas (RAMMFA) - Implicações Na Gestão E Desenvolvimento Das Carreiras*. Predouços: Instituto Universitário Militar.
- Sotomayor, A. M. da S. B. de. (2006). *As percepções de justiça organizacional na AD: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico. Doutoramento em Gestão*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superiorde Economia e Gestão.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Steensma, H., & Visser, E. (2007). Procedural Justice and Supervisors' Personal Power Bases: Effects on Employees' Perceptions of Performance Appraisal Sessions, Commitment, and Motivation. *Journal of Collective Negotiations*, 31(2), 101–118. <https://doi.org/10.2190/cn.31.2.a>
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., Devinney, L. C., Star, S. A., & Williams Jr., R. M. (1949). The American soldier: Adjustment during army life. (Studies in social psychology in World War II), Vol. 1. In *The American soldier: Adjustment during army life. (Studies in social psychology in World War II), Vol. 1*. Oxford, England: Princeton Univ. Press.
- Suliman, A. M. T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294–311. <https://doi.org/10.1108/02621710710740075>
- Sweeney, P. , & McFarlin, D. (1993). Workers evaluation' of the “ends” and the “means”: An examination of four models of distributive and proce- dural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55, pp. 23–40.
- Taneja, S., Ravikesh, & Ravichandran, N. (2015). *Consequences of Performance Appraisal Justice Perception: A Study of Indian Banks*. XIV(3), 33–57.
- Tavares, M. (2011). (2011). *A Gestão de pessoas. Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541–566.

- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25–29.
- Thurston, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201–228. <https://doi.org/10.1108/02683941011023712>
- Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., & Gee, J. O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 839–865. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(03\)00065-7](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(03)00065-7)
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675–696. <https://doi.org/10.1108/02635571111137250>
- Tyler, T., & Bies, R. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. C. (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77–98). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R., & Smith, H. J. (1998). Social justice and social movements. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 595–629). New York: McGraw-Hill CompaniesNew York: McGraw-Hill Companies.
- Tyler, Tom R. (1987). Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 333–344. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.2.333>
- Tyler, Tom R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830–838. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.830>
- Tyler, Tom R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704\\_07](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07)
- Tyler, Tom R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(C), 115–191. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60283-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X)
- Usman, M., Fan, L., Haq, M. A., & Hussain, N. (2014). Outcomes of Employees' Reactions towards the Characteristics of Performance Appraisal System: A Case of a Commercial Bank in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 6(15), 110–116.
- Valério, T. R. M. (2019). *Gestão de recursos humanos e a AD: análise da satisfação dos*

- oficiais de administração da guarda nacional republicana*. Lisboa: Academia Militar.
- Vajda, Éva (2019) *Perceived justice as a crucial factor of performance management systems*. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 50 (5). pp. 25-37. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.05.03>.
- Van Dijk, D., & Schodl, M. M. (2015). Performance Appraisal and Evaluation. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, (December), 716–721. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22034-5>
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/h0033967>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194.
- Weiss, Howard M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.786>
- Woodruff, S. I., & Conway, T. L. (1990). Perceived quality of life and health-related correlates among men aboard Navy ships. *Military Psychology*, 2, 79–94.
- Yang, F.-H., Wu, M., Chang, C.-C., & Chien, Y. (2011). Elucidating the Relationships among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 40(3), 265–278. <https://doi.org/10.1177/009102601104000306>
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798–803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A - Inquérito por Questionário aos Oficiais do Quadro  
Permanente do Exército sobre a sua perceção de justiça da Avaliação de  
Desempenho, satisfação da avaliação e satisfação profissional**



**Inquérito por Questionário aos Oficiais do Quadro  
Permanente do Exército sobre a sua perceção de  
justiça da avaliação de desempenho, satisfação da  
avaliação e satisfação profissional**

Este Questionário, realizado no âmbito do mestrado de Administração Militar da Academia Militar, em Lisboa, destina-se aos oficiais do **Quadro Permanente (QP)**, na **situação de ativo**, do Exército Português.

O objetivo é analisar a perceção de justiça da avaliação de desempenho dos mesmos, o seu impacto na satisfação da avaliação, e relação entre esta última e a satisfação profissional.

Não existem respostas certas nem erradas. Todas as respostas são anónimas e confidenciais e destinam-se apenas a tratamento estatístico. O tempo estimado de preenchimento deste questionário é de 10 minutos.

**Consentimento informado**

Concordo participar neste estudo, irei responder aos questionários acerca da temática supra. Ninguém saberá as minhas respostas aos questionários, à exceção da equipa de investigação. Tenho consciência que as minhas respostas são **ANÓNIMAS** e **CONFIDENCIAIS**.

Compreendo que posso não ganhar nada diretamente por participar nesta investigação, mas a minha participação poderá ser muito útil para outras pessoas, no futuro.

No final do estudo poderei ter acesso aos resultados do mesmo, através da solicitação ao investigador.

☐ Aceito participar nesta investigação



## **REGULAMENTO DA AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS**

Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA) define o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA) e estabelece as instruções para a sua execução.

O RAMMFA aplica-se a todos os militares das Forças Armadas na efetividade de serviço, independentemente da forma de prestação de serviço, com exceção de:

- a) Generais e ou tenentes-generais;
- b) Majores-generais dos quadros especiais em que estes postos sejam os mais elevados.

Já foi alvo de uma Avaliação Individual?

- ☐ Sim
- ☐ Não

### **Parte 1 – Sobre o Militar**

**1. Género**

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

**2. Idade**

- ☐ Entre 21 e 24 anos
- ☐ Entre 25 e 29 anos
- ☐ Entre 30 e 34 anos
- ☐ Entre 35 e 39 anos
- ☐ Entre 40 e 44 anos
- ☐ Entre 45 e 49 anos
- ☐ Entre 50 e 54 anos
- ☐ Entre 55 e 59 anos
- ☐ 60 anos ou mais

**3. Posto**

- ☐ Alferes
- ☐ Tenente

- ☐ Capitão
- ☐ Major
- ☐ Tenente-Coronel
- ☐ Coronel
- ☐ Brigadeiro-General
- ☐ Major-General
- ☐ Tenente-General
- ☐ General

**4. Especialidade**

- ☐ Administração militar (ADMIL)
- ☐ Artilharia (ART)
- ☐ Cavalaria (CAV)
- ☐ Chefe de Banda de Música (CBMUS)
- ☐ Engenharia (ENG)
- ☐ Farmácia (FARM)
- ☐ Infantaria (INF)
- ☐ Jurista (JUR)
- ☐ Material (MAT)
- ☐ Medicina (MED)
- ☐ Medicina dentária (DENT)
- ☐ Medicina veterinária (VET)
- ☐ Superior de apoio (SAP)
- ☐ Técnico de exploração de transmissões (TEXPTM)
- ☐ Técnico de manutenção de material (TMANMAT)
- ☐ Técnico de manutenção de transmissões (TMANTM)
- ☐ Técnico de pessoal e secretariado (TPESSECR)
- ☐ Técnico de saúde (TS)
- ☐ Técnico de transportes (TTRANS)
- ☐ Transmissões (TM)

**5. Grau Acadêmico**

- ☐ Licenciado(a)
- ☐ Mestre
- ☐ Doutorado(a)

**6. Tempo de permanência no Exército**

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 a 5 anos
- ☐ Entre 6 a 10 anos
- ☐ Entre 11 a 15 anos
- ☐ Entre 16 a 20 anos

- ☐ Entre 21 a 25 anos
- ☐ Entre 26 a 30 anos
- ☐ Entre 31 a 35 anos
- ☐ Mais de 35 anos

**7. Região da unidade de colocação**

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Área Metropolitana de Lisboa
- ☐ Alentejo
- ☐ Algarve
- ☐ Região Autónoma dos Açores
- ☐ Região Autónoma da Madeira

## Parte 2 – Percepção de justiça da AD

Gostaríamos de saber quais as suas percepções de justiça sobre o processo de AD no Exército. Por isso pedimos-lhes que reconstitua mentalmente o processo inerente à sua última AD. Seguidamente tem um conjunto de afirmações que pretendem retratar alguns dos aspetos do processo de AD. Gostaríamos de saber qual o seu grau de concordância ou discordância face às mesmas.

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião, tendo em atenção a sua última AD.

A escala utilizada tem 7 categorias:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo moderadamente
- 3 - Discordo ligeiramente
- 4 - Não discordo nem concordo
- 5 - Concordo ligeiramente
- 6 - Concordo moderadamente
- 7 - Concordo totalmente

1. A classificação obtida na sua última AD reflete o esforço que colocou no desempenho do seu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7

2. Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os oficiais do Exército.

1	2	3	4	5	6	7

3. Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) explicou-lhe os procedimentos envolvidos na obtenção da sua classificação.

1	2	3	4	5	6	7

4. Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) trato-o(a) de forma atenciosa.

1	2	3	4	5	6	7

5. O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe *feedback* atempado sobre as decisões que ia tomar, com base na sua classificação de desempenho, e as implicações dessas mesmas decisões

1	2	3	4	5	6	7

6. A classificação obtida na sua última AD traduz a qualidade do trabalho que executou.

1	2	3	4	5	6	7

7. No Exército, há procedimentos adequados para rever a sua classificação de desempenho, se tal for necessário.

1	2	3	4	5	6	7

8. Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) trato-o(a) com consideração.

1	2	3	4	5	6	7

9. Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) explicitou, claramente, o que esperava de si.

1	2	3	4	5	6	7

10. Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) trato-o(a) com respeito.

1	2	3	4	5	6	7

11. A classificação obtida na sua última AD reflete a sua contribuição para a prossecução dos objetivos do Exército.

1	2	3	4	5	6	7

12. Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe informações adequadas sobre a sua avaliação

1	2	3	4	5	6	7

- 13.** Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho não foram influenciados por aspetos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no seu próprio desempenho.

1	2	3	4	5	6	7

- 14.** No Exército, os militares recebem classificações de desempenho que traduzem o verdadeiro desempenho.

1	2	3	4	5	6	7

- 15.** Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi honesto(a) e ético(a) a lidar consigo.

1	2	3	4	5	6	7

- 16.** Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceites na nossa sociedade.

1	2	3	4	5	6	7

- 17.** Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) foi completamente franco(a) e sincero(a) consigo.

1	2	3	4	5	6	7

- 18.** As avaliações de desempenho no Exército não são conduzidas usando procedimentos justos.

1	2	3	4	5	6	7

- 19.** O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) comunicou-lhe, atempadamente, os aspetos do seu desempenho que iam ser objeto de avaliação.

1	2	3	4	5	6	7

- 20.** O(A) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) tem sempre tempo para lhe explicar cuidadosamente a sua classificação de desempenho.

1	2	3	4	5	6	7

- 21.** A classificação obtida na sua última AD representa um retrato exato e justo do seu desempenho no trabalho.

1	2	3	4	5	6	7

- 22.** No Exército, qualquer militar pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a classificação de desempenho obtida.

1	2	3	4	5	6	7

- 23.** Durante o processo de AD discutiu com o(a) superior(a) hierárquico(a) o modo como o seu desempenho foi avaliado.

1	2	3	4	5	6	7

- 24.** Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) forneceu-lhe feedback que o(a) auxiliou a aprender como executar melhor o seu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7

- 25.** Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) mostra preocupação pelos seus direitos como militar.

1	2	3	4	5	6	7

- 26.** Os procedimentos utilizados na AD seguem padrões/regras pré-definidos, que são aplicados de igual modo a todos os militares.

1	2	3	4	5	6	7

- 27.** Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) evita fazer observações ou comentários impróprios.

1	2	3	4	5	6	7

- 28.** Dado o seu desempenho, a classificação obtida na sua última AD é adequada.

1	2	3	4	5	6	7

- 29.** A classificação obtida na sua última AD foi baseada em informações exatas sobre o seu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7

- 30.** Os procedimentos utilizados para obter a sua última classificação de desempenho permitem que conteste a classificação obtida, se assim o desejar.

1	2	3	4	5	6	7

- 31.** Durante o processo de AD o(a) seu(sua) hierárquico(a) comportou-se consigo de um modo inadequado.

1	2	3	4	5	6	7

- 32.** Durante o processo de AD o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) discutiu consigo planos ou objetivos para melhorar o seu desempenho.

1	2	3	4	5	6	7



### Parte 3 - SAD em geral

Exprima o seu grau de satisfação com as afirmações que se seguem, selecionado o correspondente.

A escala utilizada tem 7 categorias:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo moderadamente
- 3 - Discordo ligeiramente
- 4 - Não discordo nem concordo
- 5 - Concordo ligeiramente
- 6 - Concordo moderadamente
- 7 - Concordo totalmente

**33.** Estou satisfeito(a) com o sistema de AD usado para avaliar o meu desempenho.

1	2	3	4	5	6	7

**34.** Os resultados da minha AD são, regra geral aceitáveis.

1	2	3	4	5	6	7

**35.** Estou satisfeito(a) com o modo como me é facultado o feedback.

1	2	3	4	5	6	7

**36.** O feedback que eu recebo acerca do modo como realizo o meu trabalho é altamente relevante.

1	2	3	4	5	6	7

**37.** A minha organização reconhece o bom desempenho.

1	2	3	4	5	6	7

**38.** O meu ponto de vista como avaliado e o ponto de vista do avaliador são frequentemente coincidentes.

1	2	3	4	5	6	7

39. A minha organização encontra-se mais interessada em reforçar aspetos positivos do desempenho que aspetos negativos.

1	2	3	4	5	6	7

40. A minha última entrevista de feedback deu-me ideia de como posso melhorar o meu desempenho.

1	2	3	4	5	6	7

41. Em geral estou satisfeito(a) com a entrevista de feedback.

1	2	3	4	5	6	7

42. O meu avaliador tem oportunidade de observar o meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7

43. A última entrevista de feedback possibilitou a perceção de como estou a realizar o meu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7

44. Em geral, considero que a minha organização possui um bom sistema de AD.

1	2	3	4	5	6	7

45. Eu estou satisfeito com os resultados da AD.

1	2	3	4	5	6	7

46. O meu avaliador conhece bem o trabalho que realizo.

1	2	3	4	5	6	7

## Parte 4 - SP

Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspetos do seu trabalho.

A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala de intervalos de 1 - Extremamente Insatisfeito a 5 - Extremamente Satisfeito

Assinale o número que melhor corresponder à sua escolha.

(Extremamente Insatisfeito) **1 2 3 4 5** (Extremamente satisfeito)

**47.** Em relação às suas perspectivas de promoção, diria que está...

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**48.** Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está...

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**49.** Em relação à colaboração e clima de relação com colegas diria que está...

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**50.** Em relação à remuneração que recebe diria que está...

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**51.** Em relação à competência e funcionamento do superior imediato diria que está...

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**52.** Em relação ao trabalho que realiza diria que está....

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**53.** Em relação à competência e funcionamento dos subordinados diria que está...

1	2	3	4	5

**54.** Tudo somado e considerando todos os aspetos do eu trabalho e da sua vida nesta instituição diria que está...

1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua colaboração!

Miguel Carvalho